# فن المقابلة .. مبادئه وطرقه

**تأليف**

أنيت جاريت

**تقديم وتحرير**

حازم عوض

الكتاب: فن المقابلة .. مبادئه وطرقه

الكاتب: أنيت جاريت

تقديم وتحرير: محمد منصور

الطبعة: ٢٠٢٢

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة
جمهورية مصر العربية
هاتف: ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥
فاكس: ٣٥٨٧٨٣٧٣
http://www. bookapa.com E-mail: info@bookapa.com



دار الكتب المصرية
فهرسة أثناء النشر

جاريت، أنيت
فن المقابلة .. مبادئه وطرقه / أنيت جاريت، تقديم وتحرير: محمد منصور
– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.
١١٧ ص، ١٨*٢١ سم.
الترقيم الدولي: ٧ – ٢٩٦ – ٩٩١ – ٩٧٧ – ٩٧٨
أ – العنوان رقم الإيداع: ١٩٤١٠ / ٢٠٢١

# فن المقابلة .. مبادئه وطرقه

وكالة الصحافة العربية
«ناشرون»

# تقديم

"فن المقابلة .. مبادئه وطرقه" كتاب من تأليف خبيرة التنمية البشرية وسيكولوجية الأفراد الدكتورة "أنيت جاريت"، وقد اضطلعت بنقله إلى العربية لجنة المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية المؤلفة برئاسة السيدة مونا صدقي وعضوية الأساتذة أمين فريد ومحمود الشربيني وسيد صالح. وصدر قبل ستين عاما، تدرس ما تسميه بفن المقابلة، وهذا الفن لازم في كثير من البحوث والأعمال والخدمات الفنية.

وكما لاحظت المؤلفة فإننا جميعاً في الواقع نقابل الناس ويستقبلنا غيرنا من الناس. وهذا يقتضي أن نمتلك حدا أدني من المهارة في فن المقابلة، وهو أمر قد لا يهتم به البعض أو قد لا يعتقد في ضرورته، إلا أن كثير من الناس يتوق إلى أن يزيد من مهارته في هذه الوسيلة التي يمكن بها الحصول على كثير من المعلومات ووضع كثير من الخطط. والمقابلات هي الوسيلة الأولى التي تؤدى بها الخدمات الاجتماعية.

وفي فن خدمة الفرد –حيث تقدم خدمات فردية للناس–كان فن المقابلة موضع دراسة طويلة. وهناك سجلات مفصلة تحتفظ بها

كثير من المؤسسات للمقابلات كسجل لأعمال المؤسسة وكوسيلة لدراسة وتقدم المهارات الفنية.

والخطوة الأولى في طريق الحصول على فرصة عمل تتمثل في اجتياز المقابلة، فعند تقديم طلب لإحدى الوظائف من الطبيعي أن تفكر في نفسك أولا أي في مظهرك وسلوكك وكيف تؤثر في الرجل الذي ستقابله أو من الطبيعي جداً أن تشعر بشيء من الرهبة.

ومن المستحسن في هذه الحالة أن تفكر بدلا من صاحب العمل وتحاول أن تضع نفسك في موضعه، فهو الآخر عليه مسئوليات نحو مؤسسته ونحو رؤسائه، وسيعتبر مسئولا كما ستكون أنت كذلك إذا أخفقت في عملك بعد الحصول على الوظيفة، وبناء على ذلك فإن هذه المقابلة مثيرة لقلقه كما هي بالنسبة إليك.

إن مسئوليتك بالنسبة لهذه المقابلة خاصة بثيابك ومظهرك وطريقتك في الحديث، ومقدرتك على إقناع الرجل الذي يجلس إلى الجانب الآخر من المكتب؛ بأنك تستطيع أن تقوم بالعمل الذي يطلبه ممن سيشغل الوظيفة، إن خوفك المبدئي يعتبر شيئا طبيعيا جدا لا يجب أن يتجاوز حدوده حتى لا يؤثر بالسلب على طريقة حديثك وتقديمك لنفسك، فهو يعلم أنك خائف ولكنه سوف يتساهل معك، فهو يعلم إنك بصدد أن تخطو أولى خطواتك نحو

تحقيق ذاتك، وهذا يصاحبه دائما قدر من القلق والتوتر.

وكذلك فإن مظهرك من الأشياء المهمة لأنه جزء من شخصيتك، وليس معنى هذا أن الحكم عليك سيصدر تبعاً لجودة وأناقة ملابسك بل بالنسبة للطريقة التي تستخدمها في ارتدائها والمحافظة عليها. فقد تكون مرتدياً بدلة قديمة ويلاحظ محدثك ذلك، غير أن حالتها ليست هي التي تسترعي اهتمامه، بل ينتبه إلى أشياء أخرى مثل إلى أي مدى تناسبك، وما إذا كانت نظيفة معتني بها وهكذا.

هذه هي التفاصيل التي سيلاحظها لسبب بسيط هو أن الرجل الذي يعتني بهذه الأشياء يمكن أن نعتبره عادة متصفاً باحترام الذات، وبطبيعة الحال هذه التفاصيل الخاصة بالمظهر تنطبق عليك إن كنت فتاة بدرجة لا تقل عن ذلك، فالنظافة والترتيب لا سطحية المظهر ينبغي أن تكون هدفك دائماً، ووضع المساحيق على الوجه ينبغي أن يكون في حدود المعقول بحيث يكون القصد منه ألا يلاحظ، ومهما كان ميلك لاستخدام طلاء الأظافر شديداً فيحسن بك الا تتردى بالنسبة لهذا الظرف فالرجل العادي يكره الأظافر الملونة إذ يميل إلى أن يقرنها بنوع من الغرور الفج.

ويلي المظهر الخارجي، أسلوبك في التعامل، ولتعلم إن محدثك يبحث خلال المقابلة عن مدى ما تتمتع به من درجات الثقة بالنفس والرغبة في تقبل الآراء ورقة الحاشية باعتبارها الجوهريات المبدئية، أما الثقة بالنفس فلأنها تدل على أنك مستعد أن تعني بالعمل بشوق واهتمام وحماية وإيمان، وأما الرغبة في تقبل الآراء فلأنها تدل على الميل والاستعداد للتعلم وتلقي التعليمات، وأما رقة الحاشية فلأنها مصدر الآداب الكريمة التي عليك أن تظهرها لا لصاحب العمل فحسب بل لكل من تتصل به.

كل هذه الأمور مبدئية ولكن يجب أن نذكر أنفسنا بها من وقت لآخر، فنحن نعيش في عالم تبدو فيه الكثير من الفضائل التي يزعم البعض أنها غير عصرية أقل شأنا مما كانت عليه، غير أننا نخطئ إذا تقبلنا هذا الرأي على أنه أكثر من مجرد شيء سطحي. فعندما نلمس حقائق الأمور، وهو ما نعمله دائما في الأمور المرتبطة بالعمل والأجر نجد أن هذه الصفات لها نفس الأهمية التي كانت لها في أي وقت مضى، رغم تتغير بعض ظروف العمل، فإن هذه الأشياء الأساسية راسخة لا مجال فيها للتساهل كما يجب دائما أن تكون.

وقد لا يعرف صاحب العمل المنتظر عنك شيئا ، إلا إذا ما

أمكنك أن تقدمه كاسم المدرسة أو العمل السابق باعتبارهما مرجعين للسؤال عنك بالإضافة إلى طريقتك في تقديم الطلب إلى الوظيفة (أي نوع الخطاب الذي كتبته) وسلوكك في أثناء مقابلته لك، ولكن ما يشغل ذهنه هو تحري صفات أخرى مثل المهارة والخبرة والعلم واللياقة والذكاء والشعور بالمسئولية والمقدرة على الابتداع فيك، وسيكون عليه أن يستخدم فصاحته في تقدير امكانياتك في هذه النواحي، وبمعنى آخر أنه بتعيينك يتعرض للخطر، وسيكون عليك أن تقنعه بأنه في أمان من هذا الخطر، وبالطبع إنه لن ينتظر منك أحسن ما يمكنك أن تعمله.

## فن المقابلة

الدكتورة "أنيت جاريت"، تعتبر المقابلة فنا، فهي تشغل جزءاً من حياة كل فرد في المجتمع فتارة يكون مستقبلاً وأخرى يكون هو المستقبل. فالأم تقابل رئيس المدرسة التي تزمع إدخال أحد أبنائها فيها وهو بدوره يقابل الأم والطفل، كما أن الطفل يستقبله مخدومه المنتظر وهو بالتالي يقابل مخدومه.

وهناك أفراد بحكم طبيعة عملهم يستنفدون وقتاً طويلاً أثناء تأدية عملهم في المقابلات؛ فالموظف في مكتب الاستعلامات يكرس كل ساعات عمله لمقابلات قصيرة، والمحامون والأطباء

والممرضات ورجال الصحافة ورجال البوليس ورجال الدين جميعهم يكرسون جزءاً لا يستهان به من وقتهم في التحدث إلى الناس والحصول على معلومات وإسداء النصح إليهم أو مساعدتهم. وهم جميعاً على درجة مختلفة من المهارة في فن المقابلة. وهم أحياناً يعملون على اكتسابها ولكنها تكتسب عادة بالممارسة.

وهي في الفصول السبعة التي يتكون منها هذا الكتاب، تسعى إلى تبسيط طرق ومبادئ فن المقابلة، فعلى كل فرد على وشك الابتداء في إجراء مقابلات في أن تكون لديه قائمة من القواعد التي يمكن إتباعها. ولكنه لسوء الحظ من المستحيل أن تعد قائمة كاملة من القواعد التي لا تقبل الجدل لجميع المقابلات، أو حتى لنوع معين منها.

فالمقابلة تحدث بين أناس لا يمكن إخضاع فرديتهم إلى قوانين محددة. وبكل تأكيد هناك ميزات نفسية معينة تميز معظم الناس في أغلب أوقاتهم، والقائم بالمقابلة المدرب يحسن صنعاً إذا وضع نصب عينيه أهم هذه الميزات. فهناك أساليب خاصة للسلوك الإنساني واستجابته، والتيقظ لهذه الأساليب يزيد من إقامة الصلات بين الفرد والآخرين على أسس مرضية.

والمقابلة تتضمن علاقة أدق وأوثق مما نتوهم لأول وهلة بين

أفراد الجنس البشري، ويمكن أن نزداد مهارة في قيادتها بمعرفة العوامل الأساسية التي تتضمنها. ويخشى بعض الناس أنه بدراسة أسس المقابلة دراسة عميقة قد تقل أهمية الشعور العمق بالإخاء والاهتمام الحقيقي بالأفراد الآخرين وهما ضروريان للنجاح في تطبيق هذا الفن.

وهذا ما يزيد من أهمية هذا الكتاب، لذا نضعه بين يديك متمنين قراءة ممتعة ومفيدة.

محمد منصور

## الفصل الأول

# فن المقابلة (نظرة عامة)

تشغل المقابلة جزءاً من حياة كل فرد في المجتمع فتارة يكون مستقبلاً وأخرى يكون هو المستقبل. فالأم تقابل رئيس المدرسة التي تزمع إدخال أحد أبنائها فيها وهو بدوره يقابل الأم والطفل، كما أن الطفل يستقبله مخدومه المنتظر وهو بالتالي يقابل مخدومه. وهناك أفراد بحكم طبيعة عملهم يستنفدون وقتاً طويلاً أثناء تأدية عملهم في المقابلات؛ فالموظف في مكتب الاستعلامات يكرس كل ساعات عمله لمقابلات قصيرة، والمحامون والأطباء والممرضات ورجال الصحافة ورجال البوليس ورجال الدين والمستشارون والمحاسبون والمديرون ورجال الأعمال جميعهم يكرسون جزءاً لا يستهان به من وقتهم في التحدث إلى الناس والحصول على معلومات وإسداء النصح إليهم أو مساعدتهم.

وهم جميعاً على درجة مختلفة من المهارة في فن المقابلة. وهم أحياناً يعملون على اكتسابها ولكنها تكتسب عادة بالممارسة. كما أن هناك فئة خاصة تقوم بفن المقابلة على أحسن صورها، وهؤلاء هم الأخصائيون الاجتماعيون، فإن واجبهم يجعل المقابلة

جزءاً من مهنتهم وتصبح المقابلة عند بعضهم فناً أو في الواقع تكاد تكون علماً يقدرون على ترتيب أسسه وتنسيقها حتى تصبح بداية مجموعة منظمة من المعرفة.

ومن المحتمل أن يرغب كل فرد على وشك الابتداء في إجراء مقابلات في أن تكون لديه قائمة من القواعد التي يمكن إتباعها. ولكنه لسوء الحظ من المستحيل أن تعد قائمة كاملة من القواعد التي لا تقبل الجدل لجميع المقابلات، أو حتى لنوع معين منها. فالمقابلة تحدث بين أناس لا يمكن إخضاع فرديتهم إلى قوانين محددة. وبكل تأكيد هناك ميزات نفسية معينة تميز معظم الناس في أغلب أوقاتهم، والقائم بالمقابلة المدرب يحسن صنعاً إذا وضع نصب عينيه أهم هذه الميزات. فهناك أساليب خاصة للسلوك الإنساني واستجابته، والتيقظ لهذه الأساليب يزيد من إقامة الصلات بين الفرد والآخرين على أسس مرضية.

والمقابلة تتضمن علاقة أدق وأوثق مما نتوهم لأول وهلة بين أفراد الجنس البشري، ويمكن أن نزداد مهارة في قيادتها بمعرفة العوامل الأساسية التي تتضمنها.

ويخشى بعض الناس أنه بدراسة أسس المقابلة دراسة عميقة قد تقل أهمية الشعور العمق بالإخاء والاهتمام الحقيقي بالأفراد الآخرين وهما ضروريان للنجاح في تطبيق هذا الفن.

وبالتأكيد ليس من الضروري أن يكون الأمر كذلك، ولا يلزم أن يكون الشخص المثقف عدواً للآخرين ولا أن يكون جاهلاً النفسية البشرية لكي يحب الآخرين، والواقع أن العكس غالباً ما يكون صحيحاً إذ أن هناك أشياء قليلة تشعرنا بالضيق والحرمان –كأن تحب شخصاً ما ولكنك لا تعرف كيف تزوده بالمساعدة التي هو في أشد الحاجة إليها– وبالعكس فإن القدرة على مساعدة من تحب تزيد من تعلقنا بهم.

والاهتمام الإنساني الزائد قد يتلاشى أحياناً في المقابلة، ومتى حدث هذا فإنها تصبح شيئاً آلياً مملا عديم النفع، والسبب في ذلك ليس ناجماً عن معرفة التفاعل الذي يحدث بين عقلية وأخرى ولكنه الجهل الذي يرى أن المقابلة ليست إلا روتيناً يتضمن إلقاء السؤال وتسجيل الإجابة عنه. وإذا كان هذا هو كل ما يتعلق بالمقابلة فإن أسطوانة الحاكي لأفضل كثيراً في تأدية الغرض المنشود. ولكن الفهم الصحيح، ولو لبعض العناصر المعقدة للشخصية، والأثر الذي يحدثه الأخذ والعطاء بين شخصيتين، يجعل اهتمامنا يزداد فتصبح العملية بعيدة كل البعد عما يسمونه الروتين.

والمقابلة فن وطريقة فنية بارعة يمكن تحسينها، وبالتالي تصل إلى حد الإتقان بأن تبدأ بالتدريب المستمر. ولكن مجرد التدريب

وحده ليس بكاف فلن تصل المهارات إلى ذروتها إلا إذا كان التمرين مصحوباً بالمعرفة عن فن المقابلة ودراسة ما تقوم به من أعمال. فمعرفة النظريات المتعلقة بالمقابلة تعطينا مادة على ضوئها نختبر طرقنا الحالية ونكشف عن طرق لتحسينها.

والحقيقة الواضحة أن المقابلة تتضمن صلة بين شخصين وقد تسمى محادثة مهنية، وفي بعض المشاكل قد يجابه كل من العميل والقائم بمقابلته بعض المشاكل الخاصة، وهنا نبدأ في تكوين فكرة عن التعقيدات التي تتضمنها المقابلة إذا تذكرنا بعض شعورنا به عندما كنا على وشك أن نتقابل مع شخص ما. فربما كنا نبحث في اقتراض بعض المال أو كنا نستشير طبيباً أو محامياً أو في سبيل البحث عن عمل، فربما شعرنا ببعض الخوف من توقع محادثة شخص مجهول وكشف حاجاتنا أمامه، وربما ترددنا فيما يجب أن نكتفي بذكره، خائفين لئلا يطلب منا أن نتحدث عن أشياء تزيد عما نرغب في الإدلاء به أو قد لا يفهمنا أو لا يعير رجاءنا أي أهمية.

ومن جهة أخرى عندما بدأنا لأول مرة في مقابلة الناس فما هي بعض المتاعب التي كانت تساورنا؟ كنا نتساءل هل نذكر الحق الصريح للعميل حتى نريحه؟ أو هل في طاقتنا استدراجه؟ أو ماذا نعمل إذا لم يتحدث بالمرة؟ ثم إذا تحدث فهل نحن واثقون من

اختيار الحقائق ذات الأهمية من ملاحظاته وسلوكه؟

وإذا أردنا أن تكون المقابلة ناجحة فإنه من الواجب أن نقلل من مخاوف كل من العميل والقائم بمقابلته إلى أقل حد، ويجب أن يوفق بين رغبات كل منهما. كما يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما... صلة تجعل العميل يكشف عن الحقائق الضرورية عن حالته التي تمكن القائم بالمقابلة أن يكون أكثر توفيقاً في مساعدته.

## نظرة عامة:

لكي نعطي معنى واضحاً وأساساً عن الاقتراحات في فن المقابلة التي سنذكرها فيما بعد، ولكي نمكن من يقوم بها أن يؤديها بفهم صحيح فسنخصص الفصل التالي لدراسة حقائق أساسية معينة عن الطبيعة البشرية مركزين اهتمامنا فيما هو عظيم الأهمية للمقابلة.

والتعليقات التالية تشير إلى المواد التي ستناقش بشيء من التفصيل. وعلى الرغم من أن الغالبية العظمى منا تشعر بالحاجة إلى الذهاب إلى محام أو طبيب لاستشارة فنية فإننا نميل لأن نشعر بأننا نمتلك من قبل قدراً فعالاً من المعرفة بالطبيعة الإنسانية والسلوك الإنساني.

ولكن مثل هذه المعرفة أشبه ما تكون بمجموعة من أمثال

العجائز أو التعميمات المبنية على خبراتنا المحدودة شوهها قصر تفكيرنا. فنحن نفسر الآخرين على ضوء ما بأنفسنا متناسين أن وجهة نظرنا متأثرة بكمية تقل أو تزيد من تحاملات وانفعالات مخفية.

ويجب أن يلم القائمون بالمقابلة بأكثر من مجرد المعرفة العابرة بالدور الهام لتأثير الدوافع الإنسانية بالإضافة إلى معرفته بالضمير والمنطق، كما يجب أن تطبق هذه المعرفة لا لفهم شخصية العميل واحتياجاته أو تحامله وانفعالاته فحسب، ولكن لفهم شخصية وحاجات وانفعالات وتحامل القائم بالمقابلة نفسه. والمثل اليوناني القديم الحكيم "اعرف نفسك" ينطبق تماماً على القائم بالمقابلة. والحقيقة التي تقرر أنه يجب أن يوجه اهتمامه باستمرار إلى ناحيتين: نحو نفسه ونحو عميله، تجعله يخشى أن يفرط في محاسبة نفسه في استجاباته فيفقد كثيراً من حماسته الطبيعية فينصرف عنه العميل، ولكنه سرعان ما يكتشف الخطر العكسي وهو أن الاستجابة التلقائية قد يرى فيها العميل أنها مجرد استجابة سطحية لا يدعمها سوى القليل من الفهم الناقص لإحساساته الحقيقية بحيث يستحيل في نظره تقديم مساعدة فعالة.

وقد خصص فصل آخر لمناقشة الغرض من المقابلات –التي تعقد لكل نوع من الأغراض–فتجد في طرف المقابلة التي يؤديها

رجل الإحصاء الذي لا هم له إلا جمع بعض المعلومات المعينة، وفي الطرف الآخر تجد المقابلة العلاجية للطبيب النفساني أو الأخصائي النفساني، وبينهما تقع الغالبية العظمى من المقابلات التي هدفها تقديم المساعدة بطريقة أو أخرى، ويبدأ بالبحث عن المعلومات التي تحدد هذه المساعدة التي تقدم للحاجات الضرورية وبحيث تكون فعالة...

ومن المستحيل أن نناقش المقابلة بدون أن نحدد الغرض منها. وكما أن معظم المقابلات تتضمن الحصول على معلومات بقصد مساعدة الناس، فنحن نستعمل على طريق المثال مقابلات ذات مستوى مهني، ومقابلات خاصة ببحث الحالات، ومثل هذه المقابلات تعطينا مادة دسمة في مناقشة طبيعة وطرق فن المقابلة، وهناك ميزة أخرى في اختيار هذا الميدان بالذات أنه يمكن تطبيقها في بعض الميادين الأخرى.

ونظراً إلى أننا سنناقش مركز المقابلة في فن خدمة الفرد بصفة عامة فإنه من المحتم أن نضمن بحثنا مناقشة بعض أسس فن خدمة الفرد. ولكن بقدر الإمكان سنركز اهتمامنا على المقابلة وسنتجنب مناقشة نظريات فن خدمة الفرد لأنه يتطلب معالجة أوفى مما يمكن أن نقوم به هنا.

ومن الواضح أن بحثنا هنا إنما لا يعطي إلا منتجات للنواحي الهامة لفن المقابلة، وقد اقتبسناها من مجموعة ضخمة من المعلومات التي تجمعت على مر السنين من متخصصين في ميدان خدمة الفرد.

ويجب أن نلاحظ أيضاً أن الترتيب الذي نتناول به هذه الموضوعات المختلفة ليس شيئاً لا يحتمل التغيير، فإنها متشابكة لدرجة أن مناقشة إحداها تجرنا إلى الحديث عن كثير من النواحي الأخرى. وعملياً يجب أن نذكر الأشياء متتالية بدلاً من أن نذكرها دفعة واحدة. ولكن يحسن أن نذكر جيداً أن فهم بعض المواضيع التي سنعالجها أخيراً يساعد على فهم المواضيع التي ناقشناها في مبدأ البحث.

## الفصل الثاني

# فهم الطبيعة البشرية

هناك بعض حقائق أساسية عن طبيعة النفس البشرية يجب أن يلم بها كل من يقوم بمقابلة الناس، وتختلف طرق استعمال هذه الحقائق بحسب اختلاف الحوافز لدى القائمين بالمقابلة. فالبائع الذي يسيطر عليه حافز الكسب سيستخدم معرفته بسيكولوجية الناس في زيادة مبيعاته، والمتخصص في الدعاية سواء كانت حوافزه راقية أم غير راقية سيستغل معرفته هذه في زيادة عدوى أفكاره.

على أننا نتفق أولاً على أن من يستعملون هذا الكتاب إنما تحفزهم الرغبة في خدمة إخوانهم البشر، وأنهم يسخرون فهمهم لطبائع البشر لتحقيق هذه الرسالة.

### حوافز السلوك الإنساني:

إن الأسباب التي تكمن وراء بعض أساليب السلوك الإنساني واضحة لكل من الشخص الذي يخضع لها ومن يلاحظونه على السواء -وبعضها قد يخفي على الغير- ولكنها تكون على درجة من الوضوح كثيرة أو قليلة في ذهن الشخص ذاته. وفي أحيان أخرى نرى أن هذه الحوافز قد تكون خافية حتى على صاحبها نفسه.

ومن الأمثلة على ذلك حالة الشخص الذي يتقدم للحصول على وظيفة ثم يهين الشخص الذي ينتظر أن يكون مخدومه، كيف نفهم هذا السلوك؟ ألم يعلم أنه يهين هذا الرئيس؟ أم لم يقدر أن هذه الإهانة قد يترتب عليها عدم إعطائه عملاً؟ أم أنه لم يكن راغباً حقيقة في الوظيفة أم ماذا؟ وإذا بحث هو في تعليل فشله في الحصول على الوظيفة قد يقول إن رئيس العمال لم يكن معقولاً في تصرفه، ولكن من المحتمل مع ذلك أنه يشعر في قرارة نفسه بأن التعليل الذي برر به مسلكه ليس صحيحاً. والذين يتصرفون أمثال هذا التصرف الشاذ كثيرون يحارون هم أنفسهم في تعليله كالآخرين سواء بسواء.

وحري بنا أن نقابل بالعطف مثل هذه الحيرة إذا تبين لنا أن الكثير من سلوكنا نحن يصعب علينا تعليله. قد نفلح في تقديم تبريرات بارعة ولكنها قد لا تجد القبول حتى منا أنفسنا. مثال ذلك كيف تستبد بنا ثورة الغضب إذا كان علينا أن ننتظر دقيقة واحدة، على حين نقف في أوقات أخرى في الصف ننتظر دورنا هادئين صابرين مدة نصف ساعة؟ أو لم ننزل عقوبة صارمة بطفل ما لأنه ارتكب هفوة يسيرة على حين نتجاوز عن أخطاء له أشد شناعة؟ ولم كان هناك بعض أناس معينين يستطيعون إثارتنا؟

ولو عرفنا كل شيء لفهمنا كل شيء. وللتصرفات الشاذة كما لمعظم التصرفات العادية أسباب. وإن كانت هذه الأسباب أحياناً غاية في الخفاء. وفي تعاملنا مع الآخرين يندر أن ندرك تماماً تعليلاً لتصرفاتهم، أو ربما لم يكن ذلك ضرورياً لنا، ولكن مع ذلك من الضروري أن ندرك تماماً أن سلوكهم له حوافزه وإن كانت بعض هذه الحوافز قد تخفى في أغوار بعيدة في شخصياتهم حيث لا يسعهم أو يسعنا أن نستكشفها أو نصل إليها. وفي حالة شخصية معقدة تتشابك فيها العوامل المتعارضة قد تكمن وراء سلوك بسيط من سلوك هذه الشخصية عوامل عديدة مختلفة متداخلة. وليس من الممكن عزل أحد هذه الأسباب عن غيره من العوامل. ومن المستحيل أن تكلف الشخص تحديد سبب معين لأنه في هذه الحالة مضطر إلى أن يعطي تبريراً لا يتلاءم مع سلوكه.

والتسليم بأن الكثير من سلوك الإنسان لا شعوري يجعل القائم بالمقابلة أكثر تسامحاً وأقل ميلاً إلى النقد والتخطئة، ومن ثمة فإنه يكون أقدر على أن يساعد العميل مساعدة فعالة وبدلاً من أن يضيق ذرعاً بالتبريرات التي يسمعها فسيدرك أن الحوافز التي يخفيها العميل حتى عن نفسه هي في الواقع مصدر قلق عنيف بالنسبة له.

والحوافز اللاشعورية تكون عامة بصورة أقوى مما نتصور عند

محاولتنا لفهم الناس، فإننا في الأغلب نعمد إلى البحث عن أسباب للسلوك على أسس عقلية أكثر مما نبحث عن أسباب سيكولوجية عميقة الجذور مرتبطة بانفعالاتنا وحياتنا الوجدانية. والدوافع هي قوى انفعالية. والأفعال التي تسيطر عليها هذه الدوافع لها أصلها الراسخ في الوجدان أكثر منه في العقل. فالشخص الذي يحب في الظاهر آخر، على حين يبطن له الكراهية، قد ينسى موعد تناول الغداء معه ويعتذر عن ذلك بانشغاله وقتئذ، وكذلك الشأن في الرجل الذي يفصل من وظيفته بسبب عدم كفاءته قد يحتج بأن العمل كان أشق مما يستطيع أداءه. ثم لماذا يذكر العميل في إفاضة أشياء معينة ويترك نقطاً أخرى لا يشير إليها بحرف؟ ثم لم يتخلف في الدراسة طفل يتمتع بنسبة عالية من الذكاء؟ ولم نجد زوجة يتملك حب زوجها كل مشاعرها ومع ذلك لا تملك نفسها من الغض من شأنه دائماً؟ تلك أمثلة من الأسئلة التي يجب ألا نبحث في أجوبتها في حياة الشخص العقلية بل في حياته الوجدانية، فالتفسيرات التي تقول مثلاً "إنه خداع" أو "هو كسول" أو "إنها متواضعة معه أكثر مما يجب" هي كما يتضح تفسيرات غير كافية ولكنها مع الأسف تقنع الكثيرين من الناس ومعنى الرضا بها أننا نوصد باب البحث والتنقيب عن الحوافز الحقيقية.

## الحقائق الموضوعية والذاتية:

إن لكل موقف جوانبه الذاتية والموضوعية. فإذا فقد رجل وظيفته فهذه حقيقة موضوعية، أما مشاعره إزاء الحادث فإنها تؤلف الجانب الذاتي. ومرض آخر بالتدرن الرئوي حقيقة طبية، إلا أن معاناة أي شخص من الأشخاص لأي نوع من أنواع المرض تكون مصحوبة مدة هذا المرض بإحساسات تختلف من شخص لآخر.

وكما أن هناك اختلافات في المظاهر الجسمية للتدرن الرئوي فثمة اختلافات أكثر تنوعاً في القابلية الإنسانية لهذا المرض الواحد. وهكذا إذا راجعنا السلم الذي ينتظم الخبرات الإنسانية لاحظنا أن لكل خبرة موضوعية –كالزواج والجوع والحصول على العمل وترك الشخص أولاده في دار للحضانة–مصاحباتها الذاتية المقابلة في الحياة الوجدانية. فالمران والمهارة يؤديان إلى إدراك مدى الارتباط بين الناحيتين الموضوعية والذاتية.

ويفرق الأخصائيون الاجتماعيون أحياناً بين ما يطلقون عليه "حقيقة الموقف" للعميل ومشاكله الانفعالية، ومما يؤسف له أن نجد هذه التفرقة تؤدي بنا أحياناً إلى التصرف كما لو كانت كلتا الناحيتين منعزلة، واعتبار العناصر الوجدانية على أنها غير حقيقية إنما هو خطأ فاحش إذ هي بطبيعة الحال حقيقية بالنسبة للشخص الذي يحس

بها. فالطريقة التي يشعر بها إنسان معين في موقف خاص هي حقيقة كالموقف ذاته سواء بسواء.

ولتفادي أمثال هذه الاستنتاجات الخاطئة فإننا في هذا البحث سنتحدث عن النواحي الذاتية والنواحي الموضوعية في موقف العميل، فكلاهما موجود في كل موقف.

وإذا كان يلوح في كتابتنا أننا نوجه اهتماماً كبيراً للنواحي الذاتية وللمشاعر والحالات النفسية والانفعالات، فإنها مع ذلك تتعادل في الأهمية مع الحقائق الموضوعية نفسها ولكنها إلى جانب ذلك قد تغفل برغم خطورتها هذه. وتركيز اهتمامنا عليها لا يعني أننا ننقص من أهمية الحقائق الموضوعية فإننا نرى طبعاً أن زيادة الالتفات للعوامل الذاتية من شأنه أن يحد من خدماتنا للشخص، كعدم تقديرنا لهذه العوامل بالمرة. ويجب علينا عملياً أن نكون شديدي اليقظة حتى نعطي لكل فئة من العوامل وزنها الذي تستحقه بالضبط.

فالطالب الذي يلتمس منحة دراسية على أساس أن أباه قد اعتزل الخدمة مثلاً وأنه لم يعد قادراً على أن يرعاه في الكلية... هذا الطالب قد يكون أشد قلقاً على صحة أبيه التي اضطرته للتقاعد منه على المشكلة المالية. وعميد الكلية الذي يقصر نظرته على المشكلة المالية للطالب قد يخفق نتيجة لذلك في إعطائه المساعدة

التي هو في أشد حاجة إليها، أو لعله قد يمنح المجانية لفتى سيحول قلقه بينه وبين الانتفاع بها.

وحين نبحث في مساعدة العملاء حتى في حالات ظاهرة البساطة فعلينا أن نلتفت لا إل مجرد مطالبهم الموضوعية بل كذلك إلى بعض أعمالهم وتصرفاتهم غير المقصودة، فقد تكشف عن شعورهم وقد تزودنا بما نصل به إلى أن نفسر مواقف موضوعية أكثر أهمية من تلك التي كاشفونا بها. فإن تكرار غياب شخص ما عن عمله قد لا يدل على أنه كسول أو على أنه شخص لا يعتمد عليه، بل قد يرجع ذلك إلى أنه قلق نتيجة لمرض زوجته أو بسبب الديون التي تورط فيها، وفي كلتا المسألتين فإن العامل الذاتي في الموضوع وهو القلق مسبب عن مشكلة موضوعية قد لا تكون ظاهرة أو معروفة لدى أصحاب الأعمال.

ومعرفة العوامل الذاتية قد تكون ضرورية ليمكن بعدها تصميم الخطط الموضوعية مع احتمال أنها ستكون موضع التنفيذ. فالأخصائية الاجتماعية التي تعمل في مكتب مساعدة المسافرين– قبل أن تعيد ماري الهاربة إلى أمها... يجب أن تعلم أنها ما لم تتحدث بما فيه الكفاية مع ماري لكي تعرف منها وجهة نظرها الذاتية في العودة لبيتها فإن ماري قد تفر في أول محطة تالية وتفسد خطة

الأخصائية الاجتماعية التي تحسب أنها قد رتبت عودة ماري لأسرتها بسلام.

**التأني في الحكم على الناس:**

إلى جانب تعرف الفرق بين الحقائق الموضوعية والذاتية فعلى القائم بالمقابلة أن يتفطن كذلك إلى العقم بل إلى الخطر الذي ينطوي عليه إصدار الأحكام على حالات الناس. فإذا كانت مسافة ميل تبدو قصيرة بالنسبة إليك فمن العبث أن تقول لسيدة أجهدها قطع هذه المسافة إنه لا ينبغي أن تشعر بتعب منها. وإذا أنت قلت لشخص مهتاج النفس إنه يجب أن يكون هادئ الأعصاب فإنك لن تجني إلا خلق حاجز بينك وبين أن يصارحك بالمزيد من متاعبه ومشاكله.

قد يدل مقياس الحرارة على أن درجة حرارة الغرفة هي ٢٢ ومع ذلك فقد يبدو جو الغرفة بارداً بالنسبة لبعض الناس وحاراً بالنسبة لغيرهم. ويمكن إثبات أو دحض تقرير عن درجة الحرارة بطريقة موضوعية. ولكن الجدال حول حرارة الغرفة جدال عقيم فإن الخلاف في هذه الحالة إنما يظهر اختلافات في الإحساس الذاتي بهذه الحرارة، وكل إنسان في هذه الحالة ما دام صادقاً في وصف إحساسه بالحر من عدمه فكل ما يقرره صحيح.

وبرغم أنه يمكننا أن نصدر أحكاماً عن بعض المسائل التي يمكن أن نثبت بطريقة موضوعية صوابها أو خطأها فإننا لا نستطيع إصدار أمثال هذه الأحكام على الحالات الذاتية للناس، فقد نجد شخصين ينتظران دورهما في الصف فإذا أحدهما يشعر تماماً أن هذا التأخير نوع من التحكم في الناس بينما يراه زميله شيئاً عادياً تماماً. وقد تحدد مؤسسة اجتماعية ما الشروط الموضوعية التي يجب توفرها فيمن يطلب المساعدة المالية فإذا بعميل يرى أن هذه الشروط –أو بعضها– تتيح للمؤسسة أن تتدخل في حياته الشخصية تدخلاً لا موجب له، على حين قد يرى فيها آخر مجرد بحث معقول وعملي للحالة. وقد تعتبر سيدة حامل أن لوائح الجيش بخصوص الإجازات مثيرة ظالمة، على حين تراها أخرى منطقية ومعقولة. وقد يشعر طالب لوظيفة أن القائم باستقباله الذي يتحدث معه يدس أنفه في شئونه الخاصة، بينما يندهش زميله الذي ووجه بنفس الأسئلة لم اقتصرت الاستفسارات على هذا القدر.

فالأمر إذن ليس إصدار الأحكام على الحالات النفسية المختلفة للناس من حيث هي خطأ أو صواب، بل هو تفهم أسباب هذه الاتجاهات لأن إدراك هذه الأخيرة هو الذي سيفيد في طريقة معالجة الموقف.

ونجد كذلك لدى الناس نزعة طبيعية للحكم على الآخرين بأنهم على حق أو على باطل... فالطلاق محرم بالنسبة لبعض الجماعات بينما جماعات أخرى يحدث فيها الطلاق ويكون أمراً عادياً. وقد يؤثر بعضهم الموت جوعاً على أن يقترض بينما نجد الأمريكي العادي الذي ألف الشراء بالتقسيط يشتري السيارة دون أن يدفع أي مبلغ بل يقدم سيارته القديمة.

ومع ذلك فكل جماعة من الناس تميل إلى اعتبار ما ألفته من الآراء صحيحاً تماماً. فجماعة تستنكر الطلاق أو الاقتراض وتخطئه، بينما ترى أخرى أن كلا منهما –على الأقل في ظروف خاصة–له ما يبرره. ثم إن النظر للقانون نفسه يتغير، فحيناً يعتبر بيع المشروبات الروحية جريمة وحيناً يعتبر عملية تجارية سليمة. وهكذا نرى أن العادات الاجتماعية والقوانين في تغير مستمر وأن الناس يغيرون آراءهم من حيث تحبيذ آراء معينة أو استنكارها.

ومن الضروري بالنسبة للقائم بالمقابلة أن يمتنع عن محاولة إصدار أحكام أخلاقية على العملاء، بل يجب أن يطلق لهم العنان لكي يفصحوا في حرية عن مشاعرهم إزاء المشاكل التي تشغلهم دون خوف من استنكار. وإن معرفة الكثير من الاتجاهات الاجتماعية –ولو على أسس أخلاقية– سيجعل القائم بالمقابلة أقل

حرية في إصدار الأحكام على السلوك، بل ربما كان من المستحسن -إذا استطاع- أن يمتنع عن إصدار أحكام على عملائه.

ولكن بما أن القائم بالمقابلة إنما هو إنسان فقد لا يستطيع إتباع هذه الحكمة ويكتشف أن لديه شعوراً قوياً للحكم على العملاء. والتعبير عن هذه المشاعر سيسد الطريق أمام تقدم المقابلة، وإذا تركز اهتمامه في العميل فسوف يتعلم الاحتفاظ بمشاعره الخاصة فلا تتدخل وتفسد عليه عمله.

وسيرى القائم بالمقابلة أن من الحكمة أن يحذر التعميمات المتسرعة، فقد يميل إلى عدم تصديق شيء ما من عميل يكذب عليه في تحديد دخله، وقد لا يحاول الاعتماد على كل ما يدلي به شاب كذب في تحديد عمره بقصد الحصول على وظيفة. وتعميم الحكم يتملك تفكيرنا فالناس في نظرنا إما أشرار كلهم أو أخيار كلهم.

ومن الواجب تجنب التحديدات الجامدة إذا كان يريد فهم عميلة. ويجب عليه أن يعرف أن هناك درجات لكل من الخطأ والصواب فالشخص الذي يكذب في مسألة ما لا يشترط أن يكذب في أخرى، فقد يكون في أشد الحاجة إلى الوظيفة فلا يبالي أمراً للحصول على عمل، ولكنه قد يكون في نفس الوقت شديد الأمانة

والدقة في المسائل المالية. وقد يسلك بعض الناس سلوكاً سيئاً في ناحية ما بينما هم شديدو الاستقامة في نواح أخرى.

هناك حكمة تقول: "هناك خير كثير في أكثرنا شروراً، كما أن هناك شراً كثيراً ينطوي عليه أخيارنا"، ومن ثم فليس من الخير أن نتتبع أخطاء الآخرين. والحكمة من هذا القول واضحة فكل حكم يدين شخصاً آخر إدانة تامة هو حكم خاطئ وتعميم الأحكام مبدأ فاشل. ولكن من جهة أخرى قد يكون من الخطأ أن نحاول أن نقيس بدقة النواحي الطيبة أو النواحي الرديئة في العميل، فأهم من هذا كله أن نفهم العميل وأن نحاول البحث عن أسباب سلوكه حتى ولو كان ضد المجتمع بدلاً من أن نسخط عليه.

### الصراع بين الدوافع:

منذ الميلاد ونحن مضطرون إلى أن نفاضل ونختار مرة بعد مرة، وبعض الأمور التي نفاضل بينها سهلة نسبياً. فإذا نحن أرغمنا على أن نتخير فإننا نفعل ذلك بكثير من التردد، ولعلنا كثيراً ما نعيد النظر فيما اخترناه مع الحسرة على ما فاتنا متسائلين عما إذا كنا قد أحسنا الاختيار.

فالطالب الذي يترك مشاركة إخوانه في الحفل ليعود إلى دراسته استعداداً لامتحان هام يشعر شعوراً قوياً أثناء الاستذكار أن هناك قوة

تجذبه إلى الحفل. وفي بعض الأحيان قد تكون هذه القوة الجاذبة من السلطان بحيث تغير اختياره فإذا هو مسرع إلى إخوانه، وعندئذ فقط يشعر بصوت الضمير محاولاً في يأس أن يجذبه ثانية إلى عمله.

وفي كثير منا لحالات نتذرع بالعزيمة فنطرد من أذهاننا التفكير في أشياء قررنا نبذها ولكننا نكون قد طردناها من عقلنا الواعي فحسب. ولكن جذب الأشياء التي حرمنا أنفسنا منها يستمر وأحياناً تثأر لنفسها بطرق ملتوية.

وحين يكون الاختيار قد تم بمشقة فإننا لا نستطيع أن ننكر جاذبية ما نبذناه بمجرد قولنا إننا لا نريده فنحن نريده فعلا. وحقيقة الحالة أننا نريد كذلك ما نبذناه ولكننا تحت تأثير ظروف معينة كنا نريده بدرجة أقل من الشيء الذي اخترناه. فنحن نود أن نظل في فراشنا وقت الصباح ولكننا نود أكثر من ذلك أن نحتفظ بأعمالنا. أو قد يهمنا أن نحتفظ برشاقة أجسامنا ولكننا نريد كذلك أن نتلذذ بأكل الحلوى. وأياً كانت الرغبة التي تنتصر في النهاية والتي نفسح السبيل لها في حياتنا فإن الرغبة المهزومة لا تموت ولكنها تثور بين وقت وآخر.

وبالرغم من أن بعضنا أسرع من غيره في البت في الأمور، فإننا

جميعاً نعاني من تضارب الرغبات والميول والانفعالات، والتقاء هذه وتصارعها في النفس هو ما يعبر عنه بالتناقض الوجداني. ومن الضروري فهم هذا التناقض الوجداني إذا أردنا النجاح في عملنا مع الناس.

وقد يكون هناك صراع قديم، لم يكن من السهل ترجيح كفة فيه على أخرى في حالة تناقض وجداني بسبب الاختيار، فيستمر هذا التناقض طويلاً حتى بعد أن يزول تأثير الحاجة التي رفضناها من قبل.

وفي مثل هذه الحالات فإن التناقض الوجداني لا يكون لا شعورياً فحسب بل ولا منطقياً أيضاً. ولكنه مع ذلك يظل قائماً له أسبابه ونتائجه، وأي إنسان يحاول فهم سلوكنا الآن سيصادف النجاح في هذه المهمة إذا هو عرف على الأقل ولو بصفة عامة وجود التناقض الوجداني اللاشعوري اللامنطقي حتى ولو لم يكن يعرف تفاصيل حالتنا الخاصة.

وهناك ظاهرة عامة للتناقض الوجداني تحدث في محيط الاستقلال أو الاعتماد على الغير، فالأطفال يودون أن يكبروا ويتمتعوا بامتيازات البالغين كالتدخين والسهر لساعة متأخرة ليلاً وغير ذلك، وهم في نفس الوقت يريدون أن يظلوا أطفالاً ليلعبوا طول اليوم وليكونوا خالين من المسؤوليات. والتناقض غالباً ما يستمر حتى

معنا نحن الكبار فبرغم نضوجنا الزمني فإن بعض رغبات الطفولة تستمر تعمل.

فالأفكار السخيفة التي درجنا عليها في عهد الطفولة عن التغذية تستمر بدون أن يؤثر فيها ما حصلناه من معرفة في الكبر. وقد يكون الدافع الأساسي لدى بعض الرجال للزواج هو التعطش لحنان الأمومة وإن كانت مثل هذه الرغبة لا شعورية. والشخص لا ينمو نمواً انفعالياً إلا إذا رجح لذات الطفولة ومسراتها لديه ما يشتقه من رضا من مسئولياته كشخص بالغ وبحصوله على امتيازات الكبار. مثال ذلك أننا جميعاً نشعر بالحاجة إلى أن نكون محبوبين، إلا أن هذا قد يسبب صراعاً بالنسبة للبعض إذ يخشى أن يستتبع قبوله هذا الحب الانتقاص من استقلاله الذي يحبه.

وكثيراً ما تضللنا المظاهر السطحية للاستقلال أو الاعتماد على الغير، ونحتاج في هذا المقام أن نفرق بين الحقائق الذاتية والحقائق الموضوعية. فقد يكون شخص ما في غنى عن الناس، بل قد يكون رجلاً من رجال الأعمال ولكنه من الناحية الذاتية مثقل بالرغبة الجارفة والحنين الزائد إلى أن يعتمد على غيره، وينجم عن ذلك أن يستهلك من طاقته الانفعالية ما هو أكثر من اللازم يوماً بعد يوم وذلك ليبقى شخصاً بالغاً مستقلاً في نظر نفسه.

والنساء يطالبن بالمساواة مع الرجال فهن يرين أن يمارسن نفس الأعمال التي يؤديها الرجال ويتقاضين عين المرتبات. ولكنهن في نفس الوقت يرين أن يتنازل لهن الرجال عن مقاعدهم في الحفلات والقاطرات وغيرها.

وحالات التناقض الوجداني تظهر باستمرار في المقابلات، كما في حالات العملاء الذين يحتاجون للمساعدة بشكل ظاهر ولا يقدرون على طلبها، وفي حالات من يلتمسون النصيحة ولكنهم لا يستفيدون منها، وفي حالات الذين يوافقون على خطط معينة ولكنهم لا ينفذونها، أو الذين يقولون بأفواههم رأياً ولكنهم في سلوكهم يعملون عكس هذا الرأي.

**العلاقة بين القائم بالمقابلة وعميله:**

كثيراً ما يتسلى الوالدان بما يبديه ابنهما الصغير من حماسة وإعجاب بمعلمته في المدرسة، فهو يعيد تعليقاتها على حالة الجو، وهو يقلد حركاتها ويجتهد أن يحصل على هدايا منها، ويتملكه السرور إذا كلفته بمسح السبورة من أجلها شخصياً بعد انصراف الأولاد... إلى غير ذلك.

وقد يندهش والد آخر من أن ابنه الذي يتلقى الدروس من هذه المعلمة ويميل إلى العمل بعكس ما تقترحه على طول الخط وقد

يحيد عن الطريق لمجرد الرغبة في استثارتها وإغاظتها. وبالمثل فإن الكبار أنفسهم إذا هم أمعنوا التفكير في هذه الناحية يجدون أن محبتهم الشديدة أو كراهيتهم الطاغية لأشخاص معينين لا يوجد ما يبررها بحسب معلوماتهم الشعورية عن طبيعة هؤلاء الناس.

مثل هذا الشعور السلبي أو الإيجابي نحو الأشخاص الذين تحتك بهم ظاهرة عامة موجودة دائماً وإن اختلفت درجة قوتها، وتميل بعض أنواع المقابلات إلى المبالغة فيها، ولهذا السبب فإن القائم بالمقابلة الحكيم يود أن يتفهم طبيعتها وآثارها وأن يبحث في كيفية إخضاعها إلى حد ما لتكون تحت السيطرة الشعورية للمرء.

وبالنسبة للكثير من العملاء فإنها تجربة فريدة أن يجدوا من يصغي إليهم بفهم وعطف ودون نقد. بدلاً من أن يحاسب ويخطئ.... وإنها لمرضية حقاً تلك العلاقة بين العميل وبين باحث لا يسأل شيئاً لنفسه شخصياً بل يركز كل اهتمامه على العميل.... دون أن يفرض عليه نصيحة أو سيطرة، وحين يكتشف العميل مثل هذه الخصائص والصفات في الباحث، وفي نفس الوقت حين لا تكون هناك صلة شخصية بينهما يفهم منها العميل شخصية الباحث بنزواتها ونقط الضعف فيها.... حين تتوافر هذه الشروط السابقة في العلاقة بين الباحث والعميل فإن هذا الأخير سيضع الباحث في أرفع

مكان من نفسه، وعندها فسيطلق العنان لمشاعره لكي تنساب على طبيعتها دون أن تعوقها معرفة المتحدث إليه شخصياً لأن وجود هذه المعرفة قد يخفف من حدة هذه المشاعر، وهو مع عدم هذه المعرفة سيضفي على الباحث الصفات المثالية التي يفتقدها في نفسه بصرف النظر عما إذا كان الباحث يملك هذه الصفات حقاً أو لا يملكها.

وهذه المشاعر لا يعبر عنها عادة بطريقة شعورية بل تصدر من العميل عبارات تشير إليها كأن يقول: "إن الحديث معك أعانني كثيراً" أو: "ألاحظ أنك تفهمني" أو: "أنك أول شخص أتحدث إليه بمثل ذلك" أو: "وما رأيك أنت فيما يجب على عمله؟". وأمثال هذه التعليقات تتواتر في الحالة بعد الحالة.

إلا أن عكس هذا الموقف قد ينشأ في المقابلة، فبصرف النظر عن الشخصية الحقيقية للباحث إذا بالعميل، بسبب ما ينطوي عليه من ألوان القلق المختلفة ومن فقد الشعور بالأمن ومن أنواع الحرمان... بسبب هذا كله فقد يخلع على الباحث خصائص سلبية ويحمل له الكراهية، وقد يكون السبب في هذا الاتجاه خبرات سابقة مرت بالعميل مع والديه أو مع ممثلي السلطة في حياته.

ثم إن المشاعر السلبية أشد خفاء من الإيجابية بسبب ما تقضي به التقاليد الاجتماعية وآداب السلوك ولكن قد يفصح عنها امتناع العميل عن الكلام أو إخلافه بموعد أو امتناعه عن العودة إلى المؤسسة أو استدراجه للباحث لتقديم نصيحة له يستطيع أن يثبت له فيما بعد أنها كانت خاطئة.

هذا ونمو مشاعر متطرفة لدى العميل سلبية كانت أو إيجابية كثيراً ما يزعج القائم بالمقابلة الذي لا يشعر أنه أثار أمثال هذه المشاعر في العميل. وقد يرغب بعض القائمين بالمقابلة في جعل عملائه يحبونه، ولكنه في حماسته لتحقيق هذه الغاية قد يشجع على الاعتماد على الغير أكثر مما كانوا مهيئين له. فعلى باحث الحالة أن يدرك تماماً أن نمو صلة وجدانية بينه وبين العميل –إيجابية كانت أو سلبية– ليست أمراً شاذاً ولكنه أمر لا مفر عنه، وعليه أن يوجه اهتمامه لا لاجتثاث هذه العلاقة العاطفية من جذورها –بل للتحكم في طبيعتها وفي درجة قوتها. وليحذر الباحث كذلك من أن يوجه العميل توجيهاً خاطئاً إلى تكوين علاقة يكون فيها كثير الاعتماد على الباحث بسبب ما يبديه من مظاهر العطف والصداقة الشخصية للعميل أو الوعود الزائدة عن الحاجة.

ومن جهة أخرى عليه ألا يسرف في تجنب هذا الخطر، لأن

ابتعاده هذا سيشعر العميل أن المصغي إليه غير عطوف ولا يستجيب له. ومن السهل على شخص يعامل معاملة التقديس أن يتظاهر بهذه الخصائص وأن يعدل هذا الميل.

وإذا لاحظ القائم بالمقابلة أن علاقته بالعميل أخذت تتجه نحو السلبية فعلية ألا يبالغ في الانزعاج، فقد لا يكون هو سبب هذه المشاعر بالمرة، وقد يكون مرجعها عوامل عميقة الغور مخبوءة في نفس العميل.

ويجب على الباحث أن يراجع ما قام به نحو العميل ويتأكد من أنه لم يقدم أسباباً موضوعية تبرر الكراهية التي يبديها العميل نحوه. فلعله قدم مساعدة أقل مما كان العميل ينتظر أو لعله أخلف معه وعداً أو قد يكون الباحث نفسه هو الذي تكونت لديه مشاعر سلبية إزاء العميل ولكنه لم يتفطن إليها تماماً، فإذا خلت الحالة من أمثال هذه المصادر الموضوعية لموقف السلبية الذي يقفه العميل فيستطيع أن يؤكد للعميل بمحاولاته المستمرة لفهم أسباب متاعبه أنه لا يكن له كرهاً.

ونمو صلات متبادلة من هذا النوع العام سلبية كانت أو إيجابية بين القائم بالمقابلة وعميلة ليست ظاهرة فريدة بل هي ظاهرة عامة. فمن الأمور الشائعة أن بعض الناس يميلون إلى الاعتماد على

أطبائهم ومحاميهم ورجال الدين. والمرأة في المراحل الأخيرة من الحمل تصبح أشد اعتماداً على الطبيب منها على زوجها. والمريض الذي يعالج بالتحليل النفسي تتكون لديه صلة عاطفية قوية بالمحلل النفساني، وقد استطاع المحللون أن يستغلوا هذا الاتجاه النفسي من جانب العميل في أغراض علاجية، والتعبير الفني لهذه الصلة هو التحويل وهو يعفينا فقط في حالات أقل في طبيعتها ومظاهرها من تلك التي ذكرناها من قبل.

# الفصل الثالث

## الحالات النفسية للقائم بالمقابلة

مما سبق يظهر بوضوح أهمية الحالات النفسية للقائم بالمقابلة ومن العبث أن نبحث أو نناقش حالات العميل النفسية أو سير المقابلة دون التعليق على حالة القائم بالمقابلة في كل مرحلة. والقائم بالمقابلة كأي إنسان ينطبق عليه كل ما ذكرنا عن الطبيعة البشرية بدوافعها الشعورية واللاشعورية والتناقض الوجداني والتحامل والحقائق الموضوعية أو الذاتية لسلوك الفرد.

وكثيراً ما يخلط القائم بالمقابلة آراءه السابقة أو ما تكون في نفسه أثناء أي موضوع مع العميل، مما قد يؤثر في العلاقة بينهما. فلديه ميل طبيعي لأن يملي أو يفرض إرادته على العميل وعندئذ لا تتكون لديه الفكرة الصائبة عن مشكلة عميله. وإذا لم يكن باستطاعته أن يتذوق طعم الفاقة والحرمان فلن يتمكن من فهم مقدار ما يتحمله عميله منهما. بل إن القائم بالمقابلة الذي يجد من العسير عليه أن يكشف عن نفسه للآخرين قد يقرر أنه ليس من اللازم أن يستدرج العميل، في حين أن كل ما يتطلبه الموقف هو أن تتاح الفرصة للعميل لأن يتكلم في إسهاب.

وسنبحث فيما يلي اثنتين من وجهات النظر المتعددة التي يجب أن يتجنبها القائم بالمقابلة ليصل إلى نتائج مرضية:

**أولاً- التحامل:**

قد يسهل على الكثيرين ملاحظة تحامل الغير في آرائهم، ولكن يندر أن يلاحظ أحدهم ذلك في آرائه الشخصية، إذ يعتقد في هذه الحالة أنها إن هي إلا آراء منطقية طبيعية. فعندما ننفعل بدافع الغضب أو الكراهية أو العار أو الكبرياء أو الحب يخيل إلينا أنه من الطبيعي أن كل شخص في مثل موقفنا هذا سوف يشعر نفس الشعور.

ولعله مما يساعد على استكشاف تحاملنا في آرائنا أن يدون كل منا قائمة بما يراه تحاملاً من الآخرين ويحاسب نفسه عن شعوره إزاء كل موقف، وعندئذ نقتنع أن هذه الأشياء لم تكن غريبة عنا كما كنا ندعي.

وعندما نذكر كلمة تحامل يتجه تفكيرنا إلى النواحي العامة كالتحامل للجنس والطبقة والدين والحزب السياسي، ولكنا هنا نواجه أموراً أدق قد تفوتنا أحياناً ملاحظتها. فقد نبالغ في النفور من الأشخاص ذوي الهيئة الذرية، أو المبالغين أو ذوي الأجسام النحيفة أو المكتنزة باللحم، وكذلك السيدات ذوات النزعات العدوانية أو

الشقراوات أو السمراوات أو ذوات الشعر الأحمر. ومن ناحية أخرى قد نجد في بعض الناس ميلاً زائداً إلى الشقراوات أو السمراوات، أو مفتولي العضلات شبيهي طرزان أو مدخني البيبة أو الرجال ذوي الشعر المجعد

وعلى هذا نجد بعض القائمين بالمقابلة يفضلون العميل الذي يطرح مشكلته بإسهاب... كما أن البعض الآخر يفضلون العميل الوديع الذي يحتاج إلى المساعدة والعون ليشرح احتياجاته كما أن هناك قلة لا يستطيعون تجنب الاستجابة لشعور الرضا والارتياح من عملائهم المعترفين بالفضل.

وإن مقارنة قائمة تحاملنا على الأشياء مع تلك التي يبديها الآخرون تدلنا دلالة واضحة على مدى الفرق والاختلاف في الحالات النفسية للأفراد تجاه الحدث الواحد. فمثلاً هناك آراء خاصة لكل فرد تحدد له ما لا طاقة به على احتماله، فقد يلتمس أحدنا المعاذير للسكير المدمن ولا يحتمل الكسول، في حين تجد آخر لا يعير الكسل أية أهمية وفي نظره أن أكبر جريمة هي الكذب، فيقول: لا يهمني ماذا يعمل الفرد طالما هو أمين لأني لا أحتمل أن أخدع كما قد تكون عند الآخرين أن أكبر خدعة إنما هي نوع من الكذب الأبيض، وهم في نفس الوقت قد يعتبرون التقصير في خدمة

المنزل شيئاً لا يغتفر وغير لائق. وقلائل يعتبرون القتل أسهل قبولاً من التأخير..... وعلى هذا يمكن القول أنه كلما اكتشف القائم بالمقابلة الأشياء التي تتدخل في تقديره للأمور وكذلك ما يعتبره أخطاء لا تغتفر... فعندئذ يكون قد ابتدأ حقاً في أن يسيطر على إحساساته في علاقاته مع الآخرين.

وإذا ما اقتنع القائم بالمقابل ألا يسبق الحوادث بحكمه، وألا يكون فريسة للغضب أو الانفعال، وألا يكون معتمداً على حب العميل واستجابته له، فإنه يحاول أني ضبط إحساساته، ونتيجة لذلك يصبح أميل لأن يكون متصنعاً ووقوراً في استجاباته. ومن الأصوب أن يتعرف الفرد وجود هذه الانفعالات ويكون في نفس الوقت قادراً على ضبطها لأنها شيء طبيعي ولكن لا يستحسن إبداؤها في المقابلات المهنية. فإذا شعر القائم بالمقابلة بالغضب وتمكن من ضبط نفسه بدلاً من الاعتقاد أنه لا يمكن أن يغضب، فهذا هو الهدف الأسمى الذي نصبو إليه. ألا وهو السيطرة على الإحساسات وضبطها وليس الاعتقاد بأننا نخلو من هذه الإحساسات.

## ثانياً- القبول:

تحدثنا عن قيمة التسامح عند القائم بالمقابلة، ولكنه يبدو من العسير أن نقول كيف يتقبل السلوك المعوج والحالات النفسية

المختلفة من جانب العميل بينما هو في نفس الوقت عليه أن يؤيد القيم التي يجب أن يتقبلها هو نفسه والمجتمع. وفي غالب الأحيان يقال للقائمين بالمقابلة أن يتقبلوا الأشياء على علاتها... وهم لا يعرفون المعنى المقصود من هذا القبول، فمعرفتهم للفظ توهمهم أنهم يدركون أهميته... وعند تدريب الفرد لا يمكن تجنب فرض مستويات عامة من السلوك يكتسبها من الوالدين أولا ثم من المجتمع أخيراً.

وطبيعي إذا أدان الشخص سلوكاً له غير مقبول فإن هذه الإدانة سوف تنسحب على كل سلوك مشابه من الآخرين... فإن كان محباً للأناقة والنظافة فهو يكره الإهمال من الآخرين. وعلى القائم بالمقابلة أن يتعلم أن يقاوم هذا الميل الطبيعي لإدانة أي سلوك يتعارض مع مستوياته الشخصية، ففي كل مشكلة يعرضها العميل يجد القائم بالمقابلة أنه قد تكون في نفسه ميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة وفقاً لخبراته الشخصية، فيميل إلى أن يعتبر هذا الميل يمثل وجهة النظر الطبيعية.

وكلما زادت خبراته في المهنة وكثرت تجاربه أمكنه أن يتعرف إلى أن هنالك مدى واسعاً في اختلاف الأفراد للاستجابة لموقف معين، وهذا هو ما يؤدي به إلى أن يتقبل مثل هذا السلوك حريصاً على ألا يزنه بمستوياته الشخصية. وحتى هذا يمكن أن يقال فيه إنه فهم محدود لمدلولات كلمة القبول.

فالقبول الحقيقي هو تقبل الإحساسات المختلفة التي يعبر عنها السلوك، وليس ضرورياً على الإطلاق أن تشمل تقبل السلوك غير الاجتماعي، فهو يشمل الفهم الإيجابي الفعال لتلك الإحساسات وليس مجرد الرفض السلبي عند الحكم على الأشياء. وإن مجرد الوقوف موقفاً سلبياً بعدم إصدار حكم على سلوك غير عادي من العميل يفسر عادة بأنه تغاض عن هذا السلوك، وعندئذ قد يصر العميل على اعتبار أن القائم بالمقابلة غير أهل لإرشاده، وربما استمر وأسرف في هذا السلوك غير المرغوب فيه محاولاً أن يرى القائم بالمقابلة إلى أي مدى يستطيع أن يخالف آراءه.

فمثلاً المتعطل الذي لا يبذل أي جهد للحصول على عمل قد يعتقد أن تأخيره مقبول من القائم بالمقابلة فيكف تدريجاً عن النضال للقيام بإعالة نفسه، وكذلك الطفل الذي لا يعير أحد أهمية لسرقاته التافهة إذا وجد من القائم بالمقابلة فهماً ومعرفة لسلوكه هذا وعرف أنه على الرغم من سوء سلوكه وخطأ تصرفه نتيجة لبعض الاضطرابات العاطفية فإنه يجد من يفهم سر تصرفه هذا ويعتبره صديقاً له، فإن هذا الفهم من جانب المقابل دليل على أنه على استعداد لأن يعين الطفل ليتغلب على مشاكله.

فالقبول إذن ليس معناه التجاوز عن السلوك غير الاجتماعي

ولكن معناه فهم هذا السلوك على ضوء فهم الإحساسات التي يعبر عنها هذا السلوك. ففي مبدأ التعارف بين العميل ومن يقوم بمقابلته يكاد يكون من المستحيل معرفة العوامل المختلفة على وجه التحديد، التي تدفع العميل إلى سلوك معين وفي هذه المراحل المبكرة يكون من الحكمة وسداد الرأي أن نستفيد بأقصى جهدنا من المعلومات التي لدينا وقتئذ من النظريات والتجارب والخبرات التي توجه السلوك البشري وتسيره. فنحن نعرف أن من يظهر عليه الغضب أو الاندفاع للمشاجرة قد يكون في الواقع قلقاً وخائفاً ولا يجد غير هذا السبيل ليعبر عن كبريائه المجروحة أو شعوره بالإثم بطلبه المساعدة أو النصيحة.

وقد يتسرع القائم بالمقابلة اعتماداً على أنه قد فهم الموضوع بصفة عامة فيقول للعميل "قد فهمت"، وبذلك يربكه ويسد أمامه الطريق فلا يحاول تقديم تفاصيل قد تكون لازمة لكي يفهم الأخصائي الموضوع فهماً تاماً. بينما يتحقق العميل أنه لم يعرف بعد العوامل الخاصة بحالته.

ومن المستحسن أن يقول القائم بالمقابلة إنه لا يفهم فيتأكد العميل عندئذ أنه يريد أن يفهم ويريد أن يحصل على معلومات أخرى. وهناك خطأ يسهل الوقوع فيه وهو أن تعرض على عميلك

تأكيدات غير حقيقية كأن تقول: "أنا واثق أنك ستتحسن قريباً" أو: "ستحصل على عمل في القريب العاجل، أو تقول: "سيتهيأ كل شيء على خير ما يرام". فمثل هذه الملاحظات–فضلاً عن أنها لا تطمئن العميل فإنها تسبب له شعوراً بالشك في إمكان فهم القائم بالمقابلة للموقف وبالتالي قدرته على المساعدة.

وإنه من العدل وحسن التصرف أن نكون واقعيين فيما يتعلق بالموقف، وأن نتحدث عن الأمل إذا كان هناك ما يبرر ذلك. وإن معرفة القائم بالمقابلة لشكوك العميل كافية لأن تزيد من ثقة العميل به لأن العميل يشعر في قرارة نفسه أن أمامه شخصاً يعرف أسوأ ما في الموقف ولكنه مع ذلك على استعداد للمعاونة.

وفي العلاقة بين العميل والقائم بالمقابلة يكون مجرد الفهم غير كاف في حد ذاته إلا إذا كان مصحوباً بالمشاركة الوجدانية، لأن الفهم قد يكفي في الرياضيات أو المنطق، كما أن الفهم للحركات المتتابعة للرقص أو التزحلق على الجليد لا يمكن أن يهيئ الفرد لأن يكون راقصاً ماهراً أو متزحلقاً على الجليد، وبالمثل، في علاقاتنا مع الجنس البشري، فإن الفهم المبني على الاستنتاج يكون عديم الجدوى إلا إذا كان مقترناً بالفهم المبني على المشاركة الوجدانية.

ومجرد معرفة هذه الانفعالات أو الإحساسات ليس كافياً، فإنه

من الواجب أن يستشعر الفرد منا وجودها ودرجتها ونوعها. وهذه القدرة لا تتأتى عن طريق قراءة الكتب كهذا الكتاب أو عن طريق الدراسة في المدارس فقط، ولكنها تتأتى عن طريق تطبيق المعرفة النظرية والاتصالات الدائمة مع الأفراد ومعرفة مشاكلهم الموضوعية أو الشخصية.

الفصل الرابع

# أغراض المقابلة

إن طريقة السير في مقابلة ما تتأثر إلى حد كبير بالغرض من هذه المقابلة. فكما أوضحنا سابقاً نجد مقابلات الغرض منها الحصول على معلومات، كما أن هناك مقابلات لإسداء المعونة، وإن كانت الغالبية العظمى منها تجمع بين النوعين. فالهدف هو الحصول على معرفة المشكلة المراد حلها، والفهم الكافي للشخص ذي المتاعب وللموقف حتى يمكن حل المشكلة بطريقة فعالة.

وسواء كانت هاتان الوظيفتان –وهما الفهم والمساعدة– مرتبطتين في مؤسسة واحدة أو بشخص واحد أم كانتا مقسمتين بين عدة هيئات أو أفراد، فإن ذلك لا يستلزم إلا تعديل الطرق المستعملة في المقابلة بدون أن تمس الأسس نفسها.

وهناك احتياط يجدر بنا التنويه به، ففي بعض الأحيان نجد القائم بالمقابلة متحمساً لتقديم المساعدة حتى أنه يندفع قبل أن يحصل على فهم صحيح للموقف، ولكن ينبغي ألا يغرب عن بالنا أن مثل هذا الاندفاع قد يضر بدلاً من أن ينفع. فإذا نصحت شاباً بالاستمرار في دراسته العالية قبل أن تعرف ميوله وقدراته يكون أمرا

غير حكيم. فالغرض الأول والأساسي للمقابلة أن تفهم المشكلة والموقف والعميل الذي جاءك يلتمس المعونة.

وهناك احتياط آخر يجب وضعة موضع الاعتبار ألا وهو أنه على الرغم من أن القائم بالمقابلة يجب أن يكون منتبهاً إلى أهدافه، إلا أنه ليس من الحكمة أن يحاول تحقيقها بإجراء مباشر، وحتى لو كنا في حاجة إلى معلومات كثيرة فمن الأفضل أن نحصل عليها بتشجيع العميل على أن يتحدث بحرية وإسهاب عن مشكلته بدلاً من إلقاء أسئلة مباشرة مثل: "هل فصلت من عملك" لأن الناس في الواقع يكونون أكثر حساسية فيما يتعلق بحياتهم الخاصة أو أسرار الأسرة أو الفقر أو الأخطاء السابقة... الخ وقد يكون الاستعلام الصريح سبباً في أن ينقلب العميل ويضع العراقيل فيما يعتقد أنه تدخل لا مبرر له.

ولكن بمجرد أن يقتنع العميل بشعور القائم بالمقابلة المبني على الفهم وبرغبته في أن يتعرف على مشاكله غير مدفوع بغريزة حب الاستطلاع ولكن برغبة صادقة في تقديم المساعدة، وأن العلاقة بينهما مبنية على السرية التامة، فإن العميل يرحب بالفرصة التي تسنح له لأن يتحدث عن أشياء ربما كان قد أخفاها في مبدأ الأمر.

وإن أنواع المعونة المختلفة التي يمكن للأخصائي تقديمها وبالتالي أنواع المعلومات التي يهتم بالحصول عليها... كل هذا يتحدد بنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة التي يتبعها. فقد يحتاج إلى الحصول على نوع من المعلومات تلزم لتقديم مساعدة طبية أو إعانة مالية أو إيواء طفل أو توظيف أو غير ذلك. وفي هذا الميدان العالم يسترشد القائم بالمقابلة بالمعلومات التي حصل عليها من هذه الحالة بالذات. فهو يستمع في مبدأ الأمر إلى حديث عميله عن حاجاته ثم يوجه المقابلة خلال الطرق التي يراها صالحة لظروف الحالة التي أمامه. فالقائد المحنك يغير من استراتيجيته للوصول إلى هدف معين طبقاً للتغيرات التي تحدث في الموقف وبالمثل فالقائم بالمقابلة الماهر يعدل من طرقه الفنية طبقاً لما تتطلبه الظروف.

وقد تحدد المعلومات التي يريد القائم بالمقابلة الحصول عليها في أنموذج مطبوع أو تبعاً لتعليمات محددة من رؤسائه، ففي مثل هذه الحالة من الضروري أن يعرف القائم بالمقابلة الهدف الذي يرمي إليه من كل سؤال يلقى على العميل معرفة تامة ويتفهم مرماه وأهميته، وإلا فهو يميل لأن يلقي الأسئلة بطريقة آلية تقلل من أهميتها في نظر العميل وتثير شكوكه في جدوى المقابلة، وأكثر من ذلك فقد يميل إلى قبول إجابات سطحية وغير مقنعة من العميل

وذلك إجابة عن أسئلة لم يسبر غورها. وما لم يفهم الغرض من الحصول على معلومات معينة أو تنفيذ خطة خاصة مع العميل فسيكون عادة عاجزاً عن القيام بأي الخطتين بطريقة ناجعة.

فمثلاً قد يطلب إلى القائم بالمقابلة مجرد الحصول على تطور تاريخ حياة بحار مريض فيؤدي هذا الطلب بطريقة آلية بحيث يفوته كثير من التفاصيل الهامة. ولكنه إذا علم مثلا بعض الطرق التي يتبعها الطبيب النفساني في استخدام مثل هذه المعلومات ليساعد رجلاً أصيب بانهيار في أعصابه فإنه يكون قادراً على أن يؤدي المقابلة بطريقة أصلح وأنفع.

وكثيراً ما يقوم الأخصائي في فن الحالات بتنفيذ سياسة لا يوافق عليها كأن ينظم ميزانية يعتبرها غير كافية وعند ذلك يقل تأثره بنظرته هذه كلما زاد إدراكه لتلك السياسة. ومن جهة أخرى يجب أن يساعد العميل بإشعاره بأهمية كل سؤال يلقى عليه، وبالإضافة إلى وجود الاقتناع من جانب القائم بالمقابلة يجب أن يقتنع العميل أن كل سؤال يطابق حاجاته ومصالحه. فقد يبدو السؤال عن مكان الميلاد عديم الجدوى إلا عندما يتحقق العميل من أهميته في تحديد الجنسية.

والسؤال عن الطابق الذي يسكن فيه العميل تزداد أهميته في

حالات مرض القلب. والأسئلة عن التغذية مهمة في حالات مرض الدرن، والتطور التاريخي للأسرة له أهمية في مشاكل السلوك للأطفال، كما أن معرفة عدد الأعمال التي تردد عليها العميل خلال العشر السنوات الماضية مهمة لقياس درجة صلاحيته للعمل.

وكل مقابلة لها غرضها الواضح، فإذا حددت مؤسسة مقابلة، واستدعت شخصاً ما، فإنه يمكن أن نشعر العميل بالارتياح ونزيح عنه الخوف من مواجهة شيء مجهول وتتقدم المقابلة تقدماً سريعاً بحديث صريح يفهم منه العميل بسهولة غرض القائم بالمقابلة من استدعائه للمشاورة. أما إذا طلب العميل المقابلة فإن الموقف يكون مختلفاً بعض الاختلاف، فبدلاً من أن تمطره بوابل من الأسئلة فإنه من المستحسن أن تتركه يقرر بأسلوبه الخاص مشكلته وسبب حضوره. وقد يكون العميل سريع الاهتياج بعض الشيء أو مشوش الأفكار، إلا أنه سرعان ما يستعيد ثقته بنفسه ورباطة جأشه إذا سمحنا له أن يبدأ المناقشة بطريقته الخاصة. وغالباً ما يستفيد القائم بالمقابلة من هذا التردد والتذبذب عندما يصل العميل إلى الحديث عن متاعبه.

والقائم بالمقابلة بطبيعة الحال يجب أن يجعل نصب عينيه مهمة المؤسسة التابع لها إذ أنها أحياناً تحدد المدى الذي يمكن أن

يكون ذا نفع للعميل، فإذا وجد أثناء المقابلة أن هناك مؤسسة أخرى يجد فيها العميل معونة أكثر وتتفق مع حاجاته فإن تحويله إليها يكون أجدى وأنفع، وحتى هذا التحويل يجب ألا يتم فجأة وبسرعة، فقد يختلف الغرض الظاهر للعميل عن الدافع الحقيقي لطلب المعونة وقد يكون هذا الدافع الأخير من اختصاصات نفس المؤسسة التي لجأ إليها أو يكون أقرب إلى اختصاصات مؤسسة أخرى غير التي طرأت على ذهن القائم بالمقابلة في بادئ الأمر.

فمثلاً سيدة ذات أطفال ثلاثة لجأت إلى المؤسس تطلب إيجاد عمل لها، فهل توجه إلى العمل أو هل يحسن أن تعرف أفكارها في أيهما أفضل لها: أن تحصل على إعانة مالية من مؤسسة مختصة بهذا النوع من العمل أو إيواء أطفالها والبحث لها عن عمل؟

وقبل تمحيص هذه الأسئلة لا يسهل حل هذه المشكلة.

ومعظم الذين يلجأون لطلب المساعدة أو النصيحة تقلقهم مشاكلهم وتقض مضاجعهم. والدليل على ذلك أن قلقهم قد ازداد إلى الحد الذي دفعهم إلى اتخاذ هذه الخطوة ألا وهي البحث عن هذه المشورة. وهذا القلق قد يجعل من العسير عليهم أن يروا مشكلتهم واضحة أو يقرروها بجلاء، وغالباً ما تكون المشكلة مهمة لديهم حتى أنهم ليعجزون عن الوصول إلى أصل الداء. فالرجل الذي

يسجل اسمه باحثاً عن عمل قد يكون في الواقع في حاجة إلى رعاية طبية، والسيدة التي نراها قلقة على نمو أطفالها قد تكون في الواقع بحاجة لأن تتحدث مع الغير عن متاعبها مع زوجها... وهكذا.

والقائم بالمقابلة القليل التجربة يعتقد دائماً أنه من المحتمل أن العميل يقاسي متاعب أشد مما يدركها أو يستطيع تقريرها أو التعبير عنها، ولذلك فهو يحاول بشتى الطرق أن يريح عميله ويثيره للتحدث بحرية أكثر عن مشكلته ويساعده على تنظيم أفكاره المضطربة وشعوره حيال متاعبه. وقد يؤدي أحياناً التحدث إلى مستمع عطوف إلى نتائج طيبة ومرضية فتنتظم أفكار العميل وتصبح واضحة إلى الحد الذي يمكنه أن يعرف السبيل الذي ينبغي أن يسلكه فتتبدد مخاوفه ويزول تردده ويجد نفسه في حالة مشجعة لأن يتخذ أي قرار ضروري.

وفي بعض الأحيان ربما لا يكون التحدث كافياً ويتطلب الأمر مساعدة من نوع آخر، وسنناقش هذه الأشياء فيما بعد إذ أن غرضنا الآن هو لفت النظر إلى أنه يحسن أن نبحث عن الكوامن النفسية الأساسية دون الاقتصار على الأعراض الظاهرة. ومن الممكن أن نستمر في الاختبار إلى حد بعيد إذ أن بعض النزعات الكامنة يجب ألا تثار وبصفة خاصة إذا لم يكن القائم بالمقابلة ذا استعداد وكفاءة

خاصة للتصرف إزاءها وحتى الأخصائي المدرب تدريباً كافياً يجب أن يكون لبقاً وحكيماً إذا بدا له أن يبحث في الأعماق.

وبما أن المقابلة تكشف لنا عن أهداف وحاجات جديدة، كما تعطى معلومات عن الوقائع التي ندرسها، فإن من الواجب على القائم بالمقابلة ألا يسبق الحوادث ويتعجل في إعداد خطته أو يحددها في مبدأ المقابلة، وكثير من المرونة أمر مرغوب فيه في مثل هذه المواقف.

## الفصل الخامس

# كيفية القيام بالمقابلة

على الرغم من أن المقابلة المثالية في مظهرها هي أخذ ورد هادئ بين القائم بالمقابلة والعميل، فإن المهارة التي أوضحناها لا تكتسب إلا بعد دراسة عميقة وأعوام طويلة من التدريب. ولكي ندرس المقابلة يمكن أن نقسمها إلى عدة عوامل ونناقش كلا على حدة، وفي المقابلة الحقيقية لا يوجد هذا التقسيم ولكن في الدراسة والتحليل علينا أن نوجد هذه العوامل حتى لا تكون مناقشتنا عامة أو بدون جدوى.

وعلى القائم بالمقابلة أن يكون دقيقاً حتى لا تفوته الهنات المختلفة فيها قبل أن يتشبع بها في استجاباته التلقائية. فهو في مبدأ الأمر يعرفها ولكنها بعد مدة تصبح جزءاً من مهارته بحيث يستطيع استعمالها استعمالاً طبيعياً في كل خطوة من خطواته بدون بذل أي مجهود... فنحن نسمع كثيراً عن القائم بالمقابلة اللبق الذي يستشف الحقائق ويعرفها، ولكن تقبع وراء هذه المهارة دراسة عميقة للعمليات المختلفة والعلاقات المتشابكة في المقابلة. فالمتزحلق على الجليد الماهر لا يلقي بالاً إلى الحركات الكثيرة المتكاملة التي

يؤديها في قفزاته الرائعة ولكنه ثابر على تعلمها قبل ذلك واحدة تلو أخرى ثم تعلم كيف يربطها معاً كوحدة متوافقة منسجمة.

والخطر الذي ينشأ من العلاج التحليلي الذي يجب أن نتبعه بالضرورة هو أن القائم بالمقابلة في محاولته إيجاد بعض القواعد السهلة التي ترشده، قد يصر على استخدام بعض الأسس الخاصة التي كانت لها قيمتها الكبيرة في حالات معينة ويطبقها في حالات أخرى لا تكون لها فيها نفس الأهمية.

ويلاحظ المشرفون أن عبارات الأخصائية المدونة في تقاريرها عن حالة ما والتي تناقش في الاجتماعات الدورية للموظفين تتكرر مرة بعد أخرى في تقارير تلاميذها المبتدئين ويجب أن نذكر دائماً أن كل طريقة تقترح لها حدودها ولا تستعمل إلا في المناسبات الخاصة وتكون مرتبطة بالطرق الأخرى التي تعادلها أهمية بالنسبة للموقف. وقد وجد عملياً أن أي طريقة لا يمكن أن تعمل بمفردها في حيز واحد وإنما تكون دائماً لها صلتها بمعظم الطرق الأخرى.

**الملاحظة:**

يجوز القول أن كل ما يتعلق بالمقابلة يمكن وضعه تحت عنوان الملاحظة، وسنناقش هنا أبسط وأوضح نماذج الملاحظة ذات الأهمية في كل مقابلة. ومن نافلة القول أن نذكر أننا يجب أن

نلاحظ ما يقوله العميل، ولكن مما لا يسهل ملاحظته أننا يجب أن نعطي نفس العناية لما يغفله العميل والثغرات الهامة في قصته.

ويجب أن نلاحظ أيضاً أشياء أخرى كالتوتر الذي يحدث في الجسم أو الاحمرار أو القابلية للتأثر أو الحزن، إذ أن هذه الأشياء ربما تضيف أو قد تخدع الصورة التي تتكون من قصة العميل. وكلمات الافتتاح التالية من تقرير عن مقابلة توضح كيف يمكن معرفة الكثير عن حالة العميل الجسمية أثناء المقابلة:

"تدخل مسز مارسن إلى المكتب تطلب معونة مؤقتة، نلاحظها جالسة في غرفة الاستقبال قبل إجراء المقابلة، تجلس منتصبة القامة تغلب عليها الصلابة، تضع يديها مطبقتين في حجرها، يغلب على وجهها الشحوب والاصفرار، وعندما اقتيدت إلى غرفة المقابلة كانت في حالة قلق وعصبية لدرجة أنها كانت تتحدث بصعوبة، وعندما جلست جامدة في مقعدها مصوبة نظرها تجاه الأخصائية كانت تلعب بأصابعها، كانت سيدة بدينة متينة العضلات ذات شعر خشن خفيف وعيون داكنة الزرقة وبشرة بيضاء يبدو على جسمها آثار مرض ترك نتوءات بارزة. وعند سؤال مسز مارسن عن نوع المعونة التي يمكن تقديمها إليها كانت تتكلم في جمل قصيرة متدافعة ولم يكن لقصتها أي تتابع منطقي".

ومن بين الأشياء التي يمكن ملاحظتها لا يلاحظ كل أخصائي إلا عدداً قليلاً نسبياً منها، ويتحدد اختياره بقدرته على الملاحظة التي حددتها اهتماماته وتميزه وحالاته النفسية وكذلك إعداده.

ونظراً إلى أنه من المستحيل أن ندون أشياء بدون أن نضفي عليها بعض التفسير الشخصي فقد يعدل الأخصائي إلى حد ما في تصويره للموقف بعض البيانات التي قدمت له فعلاً. ولإيضاح تأثير الأخصائي على تقاريره نورد التجربة الآتية والتي تذكر على سبيل المثال والتدريب في بعض الفصول التي تبدأ في دراسة فن خدمة الفرد.

"يطلب من الطلبة كتابة ما لا يزيد عن صفحة عن ملاحظاتهم عن أي فرد أو مجموعة من الأفراد، وقد تحدث هذه الملاحظة في المطعم أو في محطة سكة حديد أو في الشارع، ويطلب من كل اثنين من الطلبة القيام بهذه العملية معاً فيلاحظان نفس المنظر ويكتبان عنه بدون أن يطلع أحدهما على ما كتبه الآخر، وتقرأ أوراق كل اثنين في الفصل.

وتظهر هذه التجربة بطريقة لا تحتمل الجدل والاختلافات الذاتية لكل فرد منهم وقد يختلف ما يكتب عن موضوع واحد حتى إن الطلبة لا يصدقون أن ما كتب كان عن موضوع واحد فوصف أحد

الطلبة فرد بأنه كان ثائراً حانقاً على طفله الذي كان يضرع إليه طالباً قطعة من المثلجات، بينما وصفه الآخر بالقلق والحيرة والعجز أمام مطالبة الابن الهائج الحانق.

فتجربة مثل هذه توجه الطالب إلى الانتباه إلى حدود مقدرته في رؤية ما يحدث حقيقة وإلى ميله إلى تحريف الحقائق الموضوعية تبعاً لآرائه السابقة فيما قد يحس هو به أو يقوم بعمله في مثل هذا الموقف.

ومما يقلل ثقتنا بأنفسنا لأول وهلة أننا لا نستطيع أن نسلم جدلاً بصحة ملاحظاتنا للفرد، كما أنها تمد الطريق إلى التأمل الذاتي ونمو القدرة على الملاحظة لفهم المواقف على حقيقتها وقد يدهش لأول وهلة أن ما يبدو للبعض غضباً قد يراه البعض الآخر قلقاً وما يبدو لامرئ إفراطاً في الثقة بالنفس قد يبدو لغيره غاية في عد الثقة بالنفس وما يبدو رقة وبشاشة في نظر البعض قد يبدو عداء في نظر الآخرين. ومع ذلك فإن هذه الصدمة قد تساعد على تبديد أي آراء سبق تكوينها عن عصمتنا من الخطأ.

ومثل هذا الاختلاف في التفسير يرجع إلى حد ما إلى أن سلوك الناس وأفعالهم لا تطابق دائماً شعورهم، وأنهم لا يقولون دائماً ما يعنون حقيقة، وأنهم لا يتصرفون في معظم الأحيان تصرفات

معقولة ومنطقية ولكنها تعزى إلى حد ما إلى أن كل فرد ينظر حتماً إلى بقية الناس من وجهة نظره الخاصة التي تبدو لديه دائماً الوجهة الطبيعية والمنطقية والمعقولة.

وعندما يتبين القائم بالمقابلة أن العميل يرى أن وجهة نظره هي المعقولة فإنه يصبح واضحاً ومن الأهمية بمكان أن نحاول أن نفهم كيف يبدو الموقف من وجهة نظر العميل ولماذا تبدو له وجهة نظره أيضاً أنها وحدها النظرة الصحيحة للأمور. فإذا حاولنا إقناع العميل بما يبدو أنه وجهة النظر الأقرب إلى المنطق فعندئذ نكون قد بدأنا بداية ضعيفة نحو فهمه.

وفي كثير من الأحيان يجد العميل أن القائم بمقابلته هو أول شخص يصغي إلى حديثه بفهم وفي الوقت عينه لا يمس شعوره أو يحاول توجيه سلوكه وجهة أخرى، وقد تقابل هذه الخبرة من العميل أحياناً بالرضا إلى درجة مدهشة، وهي كما أشرنا مسألة ذات فائدة بمفردها أحياناً وأحياناً بالإضافة إلى أشياء أخرى.

ويتضح في المقابلات أن الناس لا يقولون دائماً ما يعنون ولا يعملون كما يشعرون، فمثلاً كثيراً ما يصادف الأخصائيون الاجتماعيون في مؤسسات المساعدات عميلاً يندفع إلى المكتب في ثورة يطلب إعانة مادية عاجلة ولا يهدئه سوى مقابلته برفق لأنه

في الواقع خائف يحس بالعار من فقره ويتلمس الخلاص من الهوة التي وجد نفسه فيها.

وهناك أيضاً إيضاح آخر لأهمية النفاذ بالملاحظة إلى ما وراء السطح يتبين في المقابلة الآتية وهي مأخوذة عن أحد مكاتب خدمة المسافرين:

"عليك أن تعيدني إلى نيويورك" هذا ما قاله رجل في زي بحار وقد وقف إلى مكتبي يحدجني بنظرات الحنق- كان مخموراً يبدو عليه الغضب الشديد تتناثر الكلمات من فمه وهو يقول: "لقد أنزلوني من القطار هنا لعدم وجود تذكرة سفر معي. إنهم لا يفعلون مثل ذلك في انجلترا". فسألناه عن كيفية المعاملة هناك قال: "إنهم يكتفون بأخذ اسمك وعنوانك ويدعونك تتم سفرك ثم يكتبون إليك يطلبون الأجر". فقلنا لنعرف شعوره حيال هذا الأمر وفكرنا أنه باستطاعتنا مساعدته إذا تمكن من أن يبين لنا كيف أنزل من القطار.

وعندئذ هدأت ثائرته عندما أكدنا له أننا سنصنع لأجله شيئاً فقال بلهجة انجليزية: "إنني بحار بريطاني عبرت النهر مع جنود أمريكيين ثم ذهب إلى فيلادلفيا بالأمس لمشاهدة معالمها التي سمعت بجمالها ثم شربت بعض الخمر، ولا شك أنني فقدت تذكرتي لأنني لم أجدها عندما طلب المفتش رؤيتها، وعندئذ

أرغموني على النزول هنا، وهأنذا وليس معي نقود وليس لي أقارب في مدينة نيويورك ويجب أن أعود حالاً ولا يمكنكم الاتصال بسفينتي لأنهم لن يعطوكم معلومات، ويجب أن أعود حالاً".

وعندئذ طلبنا منه إثبات شخصيته فقال: "معي جميع الأوراق وأرانا إياها واقتنعنا بكفايتها وأعطيناه نقوداً تكفي لشراء تذكرة إلى نيويورك، وكان لا يزال هناك فسحة من الوقت قبل قيام القطار قضاها في التحدث إلينا عن زوجته وابنه في انجلترا وأرانا صورهما ومنزله الذي يتمنى العودة إليه سريعاً وعند انصرافه قال إنه على ظهر البارجة... فإذا قرأنا شيئاً عنها فلنفكر فيه فتمنينا له رحلة طيبة مأمونة.

**الإصغاء:**

هناك نوع من الملاحظة نحصل عليه بالإصغاء... وهو واحد من العمليات الأساسية في المقابلة. إن القائم بالمقابلة الكفء هو الذي يصغي جيداً. ولكن ما الذي يخلق الشخص الذي يحسن الإصغاء؟ إن الشخص الذي يقاطع كثيراً ليشرح ماذا كان تصرفه في مثل هذه المواقف لهو مصغ غير كفء. ولكن الواقع أن المصغي الكفء ليس الذي يجلس مكتوف اليدين كالصنم، ذلك أن انعدام الاستجابة قد يبدو أنه عدم الاهتمام.

وكل فرد يعرف من خبرته الخاصة أن الناس يحبون المصغي الذي يوجه بعض الأسئلة أو التعليقات الدقيقة التي تدل على أنه ألم بالنقط الهامة في القصة والذي قد يضيف تعليقات تلقي ضوءاً على بعض النواحي الهامة التي توضح أو التي قد يمر بها المستمع غير المتنبه.

وهذا الانتباه للتفصيلات الهامة التي لم توضح توضيحاً كافياً في سياق الحديث يعطي المتحدث شعوراً مشجعاً بأن المستمتع لا يريد فقط أن يستمع إلى ما يحاول سرده بل ويفهمه جيداً أيضاً.

وهناك خطأ شائع عند القائمين بالمقابلة غير المدربين، وهو ضيقهم من فترات الصمت وشعورهم أنه يجب أن يملأوها بإلقاء بعض الأسئلة أو التعليقات، مع أن احترام الصمت غالباً ما يكون أكثر عوناً. وأحياناً يلوذ العميل بالصمت لشعوره بعض الشيء بعدم الرغبة في تكملة الحديث أو لأنه لا يعرف تماماً كيف يصوغ ما يريد الإدلاء به.

فإذا حدثت مقاطعة بدون ترو فقد يحول ذلك نهائياً دون معرفة الجزء من القصة الذي لم يدل به العميل. ولا شك أن الصمت قد يعزى أحياناً إلى أسباب أخرى، وإذا أتيح له الاستمرار فقد يحرج العميل. وفي مثل هذه الأحوال فإن ملاحظة دقيقة أو سؤالاً يشجع العميل على الاستمرار في حديثه.

إن مجرد الإصغاء إلى قصة العميل يكون نافعاً في حد ذاته في بعض الأحيان، فكلنا نعرف فائدة العمل على تخفيف حدة التوتر، فإذا حدث لشخص ما شيء يثيره أو يجعله كالمجنون فإنه يستطيع أن يتخلص من تلك المشاعر بسرعة إذا أمكنه أن يجد شخصاً عطوفاً يصغي بعض الوقت إلى حديثه الصاخب، وعندئذ يمكنه أن يعود إلى استخدام طاقته بطريقة نافعة، فإذا لم تتح له فرصة الكلام هذه فإنه قد يظل (يغلي) بضعة أيام، وهو غالباً لا يريد أن يتحدث إليه أحد ليقول له ماذا يفعل أو ماذا كان من الواجب عليه أن يفعل، ولكنه قد يكون محتاجاً إلى مجرد شخص يستمع إليه ويفهم إلى أي حد هو ثائر.

ومن سوء الحظ أن الشخص العادي لا يحسن الإصغاء فهو عادة يجد نفسه مدفوعاً إلى الإشارة إلى أخطاء الآخرين وهفواتهم أو إلى تقديم النصح لهم بشأن ما ينبغي عمله.

والمقابلة الآتية المأخوذة عن إحدى مؤسسات التخديم توضح مدى ما يمكن أن يكون لمجرد الإصغاء من أهمية:

"جاءت السيدة كومب لتسجيل اسمها للحصول على عمل، غير أن بعض المسائل البسيطة كالاسم والعنوان والعمل السابق وما إلى ذلك تضايقها إلى درجة جعلتني أقول لها ربما كانت تشعر أن

تلك التفاصيل غير ذات أهمية وأنه من الممكن أن نتحدث في بادئ الأمر عن عمل معين لها. فأجابت بأنها لا تمانع كثيراً في الإجابة عن الأسئلة ولكنها لا تعرف ماذا تفعل إذا حصلت على العمل. فسألتها ماذا تعني بذلك، فأجابت بأن كل شيء بالمنزل مضطرب ويجعلها تشعر بالقلق طول الوقت، فقلت إن كثيراً من الناس يظنون أنه يجب ألا يتحدثوا في غير شئون العمل عندما يجيئون إلى هذه المؤسسة، ولكننا في الواقع نهتم بمساعدة الناس في كل أمر ممكن وإننا نعرف أن هناك أشياء كثيرة إلى جانب العمل يمكن أن تسبب المتاعب فقالت إنني قد قلت الحقيقة بعينها هذه المرة.

واستطردت تقص قصة طويلة شاملة عن متاعبها مع زوجها وأولادها ووفيات الأسرة وغير ذلك، فلما أتمت قصتها قلت إنها ولا شك عانت الكثير من المتاعب وإنني على استعداد لتقديم العون لها إذا رأت أنني أستطيع أن أعمل شيئاً لأجلها– فقالت إنها تظن أنها تستطيع تدبير كل شيء بنفسها ولكنها كانت تجوب المدينة طول اليوم قلقة وقد أوشكت أن تفقد صوابها وشعرت بالحاجة إلى التحدث إلى شخص ما، واستطردت قائلة إن ذلك لا يحدث لها كثيراً، ولكنه إذا حدث فإنها تجد نفسها مضطرة إلى التحدث إل

شخص ما، فإذا تحدثت شعرت بأنها أحسن حالاً وإن كانت تحس بالراحة التامة عندما تتحدث إلى شخص يفهمها.

وعندئذ قلت إننا قد استنفدنا وقتاً طويلاً في هذا الموضوع ويوجد الآن شخص آخر يود مقابلتي ولكنني أكون مسرورة بتحديد موعد آخر نعود فيه للتحدث عن العمل أو أي شيء آخر نستطيع أن نفعله- فتهيأت للخروج قائلة إنها لا تظن أن عودتها ضرورية لأنها تعتقد أن الأمور ستتحسن وأنها تعمل بعض الوقت عملاً يساعد في سد نفقات الأسرة. وكانت تبدو في حالة من الانشراح تزيد كثيراً عما كانت عليه عند حضورها. فأشرت إلى ارتياحي إلى أننا استطعنا أن نقدم لها مساعدة وإن كانت لم تخرج عن نطاق المحادثة. فأجابت بأنني لا أزال صغيرة السن ولسوف يأتي اليوم الذي أعرف فيه أن المحادثة شيء رائع حقاً.

ومع ذلك فهناك خطر من إتاحة الفرصة للعميل للتعبير غير الموجه عن مشاعره، فقد تكون هذه المشاعر غير راجعة إلى حالة اضطراب حديثة العهد، ولكن إلى سلسلة طويلة من الخبرات التي ترجع إلى الماضي السحيق-هذه الخبرات القديمة ربما تكون قد التوت وتشوهت وتداخلت في أمور أخرى على مر الأيام حتى أصبح مجرد الحديث عنها لا يسبب الارتياح، وربما أصبحت حاجته إلى

الحديث متصلة وليست عارضة، فإذا شجعه القائم بالمقابلة على الإفاضة في الكشف عن مشاعره فقد ينفسح المجال عن آفاق كلاهما على غير استعداد لمواجهتها بنجاح.

وعلى العموم فالتخفيف عن النفس عن طريق الحديث يكون ذا أثر أفعل كلما كانت المشاعر المقلقة تتصل بخبرة حديثة العهد نوعاً، ولكن قيمته تصبح موضع شك كلما كانت المشاعر مكبوتة منذ عهد بعيد. فلو تخلصنا بسرعة من تأثير المواقف الصعبة لقل خطر إبعادها عن الشعور إلى حيث تظل نشطة ومصدراً للقلق.

فلو أن شخصاً نجا بأعجوبة من صدمة سيارة فإنه يشعر بشيء من الراحة لو استطاع أن يتحدث عن ذلك كثيراً لفتة ما، وبذلك تفقد الحادثة أهميتها تدريجا وتنسى. ومن المفيد أن نذكر أنه إذا تعرض الأطفال بصفة خاصة إلى صدمات وجروح بسبب حادثة أو عملية أو اعتداء جنسي، فكلما أسرعنا في مساعدتهم على التعبير عن مشاعرهم نحوها كلما أبعدنا الخطر من أن تصبح مصدراً للصراع النفسي. ومثل ذلك كمثل الجرح الذي يجب أن يظل مفتوحاً مدة كافية لتطهيره ومنع تسمم الجسم منه.

وتروي إحدى الأخصائيات في مكتب خدمة المسافرين الحادثة التالية:

"جاء أحد الجنود طالباً إرشاده عن مكان يأكل فيه، وكان يبدو ثائر الأعصاب مضطرباً، وبعد أن حصل على المعلومات أخذ يتلكأ فسألته الأخصائية عما إذا كان هناك شيء آخر يمكن مساعدته فيه فأجاب أنه لا يوجد شيء ولكنه استطرد قائلاً إن المفروض أنه ينبغي عليه أن يأكل، ولكنه لا يشعر بالرغبة في ذلك لما أصابه من اضطراب منذ الصباح عندما فقد صديقه الحميم في حادث مميت أثناء المناورات، ثم أخذ يصف بإسهاب كيف مرت فوق صديقه إحدى الجرارات، وراح يكرر المرة بعد الأخرى التفصيلات الأليمة للحادث التي شاهدها– كان الصديقان من ولاية واحدة وزملاء في الدراسة والتحقا بالجيش في وقت واحد وكانا دائماً متلازمين.... وقد بدا عليه أنه شعر بشيء من الارتياح لما تحدث عن الحادثة وقال عند انصرافه إنه يشعر بتحسن كبير.

**الإصغاء قبل التحدث أو (ابدأ من حيث يكون العميل):**

ينبغي أن تكون أول خطوة في المقابلة هي تهدئة نفس العميل وإشعاره بالراحة إلى حد ما. وهذا بطبيعة الحال صعب التحقيق إلا إذا كان القائم بالمقابلة نفسه هادئاً. وأحياناً يمكن بسهولة تهدئة العميل بإتاحة الفرصة له ليشرح الغرض من حضوره، وأحياناً أخرى بإيضاح الغرض من استدعائه إيضاحاً موجزاً.

وفي كلتا الحالتين ننصح أن تكون الخطوة التالية هي تشجيعه على الكلام ثم الإنصات إليه بعناية أثناء حديثه عن أهم ما يشغل باله فيما يتعلق بالمقابلة. وهذا يعطي للقائم بالمقابلة الفرصة للتعرف بالعميل لكي يعرف أي لغة يتكلمها، وبذلك يتبين له أي نوع من الأسئلة والتعليقات والمقترحات ينبغي توجيهها وعلى أي صورة ينبغي أن تصاغ. فمن العبث التحدث بلغة عالية إلى شخص لا يتكلم إلا اللغة الدارجة أو التحدث باللغة الدارجة إلى أستاذ لا يألفها.

وحتى في حالة ما إذا كان غرضنا الأساسي من المقابلة هو الحصول على إجابات لأسئلة معينة فإننا نكسب كثيراً من ترك العميل يتحدث بحرية في البداية. وسنجد عادة أنه يعطينا الإجابة عن كثير من الأسئلة قبل أن توجه إليه، وأنه غالباً ما يبين لنا أحسن الطرق التي نستطيع بها الحصول على أي معلومات إضافية مطلوبة.

وتزداد أهمية إعطاء العميل فرص ليعبر عن نفسه أولاً، عندما يستدعي الأمر عرض اقتراحات من القائم بالمقابلة، وأحياناً قد يقترح هو نفسه منهج العمل الذي ينوي القائم بالمقابلة أن ينصح به، وفي هذه الحالة يكتفي بتأييد اقتراحاته هو وتعزيزها. فكونه يعتبر هذه الاقتراحات صادرة من عنده يجعله أكثر استعداداً لتنفيذها. وفي حالات أخرى قد يبدي العمل عداء عميقاً نحو اقتراح قد يكون

القائم بالمقابلة على وشك تقديمه، وفي هذه الحالة ينبغي أن يأخذ الأخير حذره ويحاول أن يكشف ويزيل أو يعدل الأسباب الانفعالية التي تثير العداء قبل أن يقترح خطته.

وهناك فائدة أخرى في ترك العميل يتحدث أولاً وهي أنها تساعد على محو أي فكرة سابقة قد يكون القائم بالمقابلة كونها عن العميل. وهي تعطي للقائم بالمقابلة ميزة كبيرة وهي قدرته على أن يفهم الموقف ومشكلة العميل من وجهة نظر الأخير. وبما أن العميل هو الذي سيعمل بعد ذلك فواضح أنه من الخير أن نبدأ من حيث يكون هو ولو كنا أهدى سبيلاً.

فإذا تقدم شخص يطلب عملاً وبادره القائم بالمقابلة بعدد من الاقتراحات فسوف تتملكه الدهشة عندما يجد أن العميل لم يتقبل أياً منها، فإذا ما قطع الأخصائي بعد ذلك شوطاً في دراسة الحالة فقد يكتشف عندئذ ما كان يمكنه أن يكتشفه بسهولة في أول مقابلة لو كان أكثر إصغاء وأقل حديثاً، وأن هم العميل الحقيقي أنه لم يكن ليستطيع الاحتفاظ بوظيفة لو حصل عليها، أو أنه لم ير أن في إمكانه أن يقبل عملاً بينما زوجه وأطفاله مرضى بالمنزل وفي حاجة إلى رعايته المستمرة.

## توجيه الأسئلة:

ربما كان فن توجيه الأسئلة هو حجر الزاوية في المقابلة وسنكتفي هنا بمناقشة بعض وجوهه المتعددة.

قد يكون من المعتاد في مركز البوليس توجيه أسئلة عنيفة جارحة، ومن الأمور العادية في قاعة المحكمة أن يوجه المحامي الماهر أسئلة استدراجيه، ولكن هذه الطرق غير جائزة في مقابلة تجرى لخدمة الفرد. ففي مثل هذه المقابلات ينبغي أن نستبعد أسلوب التحقيق مع العميل، إذ أن طريقة المقابلة في فن خدمة الفرد تقوم على الود وعلى توجيه أسئلة القصد منها الفهم والمساعدة، وسرعان ما يتعرف العملاء على موقف مستقبليهم ويستجيبون بأقصى ما تمكنهم قدراتهم عندما يشعرون أن هناك رغبة صادقة في الفهم والمعاونة.

والقائم بالمقابلة الذي يوجه أسئلة في صيغة الاتهام والتشكك لا يثير إلا الخوف والشك بدلاً من التعاون. وصياغة السؤال أقل أهمية عادة من الأسلوب واللهجة التي يوجه بها. ولكي يأمن القائم بالمقابلة الانزلاق، عليه أن يوجه اهتمامه للفهم والمساعدة وعندئذ ستعكس لهجته وأسلوبه هذا الاهتمام.

فإلقاء سؤال مثل: "هل تبحث عن عمل؟" قد يبدو فيه

التشكك والاتهام والسخرية أو الود، وذلك حسب الطريقة التي يلقي بها السؤال. وهذا بدوره يعكس الشعور الحقيقي للقائم بالمقابلة.

والذين يلقون أسئلتهم بقصد معرفة تأثير الرغبات اللاشعورية والانفعالات في السلوك الإنساني قد يستخفهم إلى حد بعيد اكتشاف بعض الدوافع أو التأثيرات الدفينة إلى درجة أنهم لا يستطيعون أن يخفوا عن العميل أنهم يستشفون ما في قرارة نفسه، فهم يحسون بالمتعة التي يحسها المخبر الهادي. وهم بإظهار هذا الاتجاه يباعدون بينهم وبين العميل ولو كانوا أكثر نضجاً في الفهم لأدى بهم ذلك إلى زيادة عطفهم على الشخص في ضائقته حيث اضطر إلى إخفاء بعض الحقائق الهامة حتى عن نفسه.

وهناك غلطة مماثلة تتمثل في زيادة اهتمام القائم بالمقابلة بالنواحي الغامضة للاشعور بحيث يسبر غور العميل بدون موجب إرضاء لاهتمامه بالغامض من الأمور. وإذا كان مجس الطبيب يؤلم المصاب عند البحث عن الرصاصة، فربما كان سير غور العميل عقلياً أشد إيلاماً له. ومعرفة القائم بالمقابلة لذلك تحمله على قصر بحثه على الضروري الذي يمكنه من مساعدة العميل مساعدة فعالة.

وهناك قاعدة سليمة تتخذ بصفة عامة، وهي أن توجه الأسئلة للوصول إلى غرض واحد من غرضين هما الحصول على البيانات

اللازمة وتوجيه العميل من التحدث في النواحي غير المثمرة إلى النواحي المثمرة، ويشتمل الغرض الأخير على أسئلة تشجع العميل على التحدث في النواحي التي يجد صعوبة في طرقها، وعلى ملاحظات تساعده على الإفاضة مثل: "أنا لا أفهم تماماً".

ويميل معظم الناس إما إلى الإكثار من الأسئلة وإما إلى الإقلال منها، وكل قائم بالمقابلة ينبغي أن يدرس ميله الخاص ويحاول التحكم فيه. فالإكثار من الأسئلة يربك ويسكت العميل، بينما الإقلال منها يلقي بجانب من عبء المقابلة على العميل يفوق احتماله وقد يترك بعض النواحي دون أن تطرق.

وعلى العموم تفضل الأسئلة الموجهة على المحددة، كما تفضل الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عنها بمجرد لا أو نعم، فهي تحفز العميل على التحدث بحرية وتحول دون خطر تلقين العميل الإجابة وحتى لو كانت الأسئلة التي تتضمن الإجابة لا تحتمل أن يجاب عنها بإجابات زائفة فإنها أقرب إلى إشعار العميل بأن موجه السؤال تنقصه القدرة الأساسية على فهم الموقف. فمن الأفضل أن يسأل "كم تحتاج من المال" بدلاً من: "هل خمسة دولارات كافية؟".

ومن واجب موجه الأسئلة أن يحاول أن يمشي مع العميل،

فالبط الشديد يوحي بنقص الاهتمام أو الفهم، والاستعجال يضيع نقطاً هامة ويربك العميل ويوحي إليه من طريق آخر بأننا لسنا حقيقة مهتمين بما يقول. وكذلك ينبغي عليها أن نساير العميل فلا ندفعه إلى أن يكشف أكثر مما هو على استعداد للكشف عنه في لحظة ما. فإن طلبنا منه أن يكشف عن دخائله قبل أن نكتسب ثقته فسنواجه بالفشل.

ليس هناك أسئلة سحرية نستطيع استخدامها في جميع المناسبات كما تستخدم الجنية الطيبة عصاها السحرية، فقد يمر الطالب أحياناً عند قراءته لإحدى الحالات بسؤال جاء في وقته المناسب وكان له أثره الفعال فيغريه ذلك باستخدامه في مقابلاته التالية. ولشد ما يدهش عندما يجد أنه لا يأتي بنفس النتائج الباهرة.

وعلى العموم فيبدو أننا نكون أقرب إلى النجاح كلما كنا أكثر تشجيعاً وعطفا وأخذا بيد العميل للتحدث بحرية، منا عندما نحاول استخلاص المعلومات منه بوابل من الأسئلة.

**التحدث:**

تتصل تعليقات القائم بالمقابلة اتصالاً وثيقاً بأسئلته، وفي بعض الأحيان لا يكون هناك من فارق بينهما إلا في لهجة التحدث: "لقد وجدت عملك الأخير صعباً للغاية" هذه العبارة يمكن أن تكون

سؤالاً أو تعليقاً، ويرجع ذلك إلى ارتفاع أو خفض الصوت في المقاطع الأخيرة، وعلى أية حال فكل الأسئلة والتعليقات إنما هي نماذج للحديث وهناك قواعد خاصة لكل منها.

وبصفة عامة على القائم بالمقابلة ألا يعلق إلا على الأغراض التي تتشابه مع تلك التي يسأل عنها وذلك لكي يؤكد أو يشجع العميل ويقوده إلى مناقشة أبعد للمسائل المتعلقة بالموضوع إلى غير ذلك. ونوع الحديث الذي يمكن أن نضيفه بعد ذلك ويجاوز الأغراض السالفة الذكر هو إعطاء المعلومات أو النصيحة، فكما اقترحنا من قبل، هذه المرحلة ينبغي أن تأتي بعد أن يلم القائم بالمقابلة بموقف العميل ويعرف إذا كانت اقتراحاته ستقبل أو ترفض.

وقد نشر المكتب الأهلي لخدمة المسافرين الاقتراحات الآتية للأخصائيين الذين يعملون به في نشرة عنوانها "فن إعطاء المعلومات": إن إعطاء البيانات ينطوي على فن حقيقي يجب على المتطوعين أن يولوه اهتمامهم، فالاستجابة بعدم اكتراث تصد السائل عن توجيه أسئلة أخرى أو حتى إعادة سؤاله الأصلي في حالة عدم فهمه الإجابة. والعبارة التي تحمل معنى الشعور بالضيق تنكشف للناس عن قرب فتجعلهم يقررون ما إذا كانوا يسمحون لأنفسهم بالانتفاع بخدمة المتطوع. أما الأسلوب الودي كالذي يتخذه الإنسان

عند استقبال ضيوفه فهو أسلوب مرغوب فيه، وفي الحق إن الذين يلجؤون إلى مكتب مساعدة المسافرين هم من بعض الوجوه ضيوف المكتب وقتئذ وتحية رقيقة كريمة مثل: "هل أستطيع أن أساعدك" تشجعهم على تتوجيه الأسئلة. في حين أن الإمساك عن الكلام، أو العبارة غير الواضحة بغير كلمة ترحيب يصدهم عن السؤال.

ومن الأفضل كتابة التوجيهات إذا كانت شديدة التعقيد بدلاً من ذكرها شفهياً، غير أن الوقت اللازم لكتابتها لا يتوفر عادة، ومن الحكمة دائماً في هذه الحالة الأخيرة أن يقوم الشخص بإعادة ذكرها.

سيتعلم المتطوع أن السؤال الأول هو عادة سؤال تجريبي يسأل ريثما يجمع السائل شجاعته ليسأل عن الشيء الذي يرغب في معرفته حقيقة، وهذا سبب آخر يدعو إلى الود وحسن الاستقبال من جانب المتطوع. وإذا سئل السؤال بلهجة التردد والتعثر أو بتباطؤ أو بطريقة غير حاسمة فإنه يجب على المتطوع أن يساعد السائل بعبارات مثل: "هل هناك شيء آخر تود السؤال عنه؟" أو: "ربما كانت إجابتي غير واضحة." وينبغي أن يقر في الذهن أن كثيراً من الناس الذين يسألون أسئلة غير واثقين بأنفسهم ولذلك فإنهم قد لا يكونون صرحاء في أسئلتهم، فعلى المتطوع إذن أن يتأكد من فهمه للسؤال ومن أن السائل يفهم إجابته.

هناك فرق كبير بين شرح المعنى ونقل المعنى. ولما كان نقل المعنى هو هدف القائم بالمقابلة فإنه يجب عليه أن يوجه اهتمامه إلى طريقته في الشرح. عليه أن "يفكر بحكمة" ولكن عليه في الوقت نفسه أن يتكلم لغة العميل مستخدماً بقدر الإمكان العبارات التي يستعملها.

"كان أحد المزارعين ينشد قرضا بضمان قطيعه من البقر، وقد أصابه الارتباك من سؤال وجه إليه عما تساويه الأبقار، وعندما حاول الصيرفي أن يوضح له الأمر بسؤاله: "ما هو ثمنها؟" أجاب: "أوه، إنها ليست للبيع" فقال الصيرفي "ولكن لو أنها كانت للبيع فماذا كانت تساوي؟" فقال المزارع مؤكدا: "ولكنها ليست للبيع، وما ينبغي لي أن أفكر في بيعها فقد قضيت ثمان سنين في تكوين هذا القطيع".

وكثيراً ما تكون الألفاظ المستعملة في جماعة غير مفهومة في جماعة أخرى، وتتضح صحة هذا في الكلمات الفنية مثل "موارد والاستحقاق"، والعبارات المتخصصة في بعض المعاني في نواح مثل القانون والطب، والطب النفسي، ولكن كثيراً من العبارات المستعملة يومياً تستخدم في معان مختلفة حسب اختلاف الناس الذين يستعملونها. فقد يصف شخص معتاد على المبالغة حادثاً ما بأنه

"كارثة" بينما يقول عنه آخر إنه "حادثة بسيطة". والصعوبة في نقل المعاني تبدو بوضوح في الاستخبارات، فكم من الذين ملأوا تلك القوائم المزعجة فهموا جميع الأسئلة؟ ولعل القائم بالمقابلات الذي يذكر ما عاناه من الحيرة في مثل تلك المناسبات يشعر بالعطف توا على عملائه بل ويتوقع مقدماً بعض مصاعبهم.

إن الكلمات التي يستعملها القائم بالمقابلة لا يكفي أن تكون مفهومة بل من المهم أيضاً أن تفهم على المعنى الذي رمى إليه، فمثلاً كثير من أخصائيي فن خدمة الفرد يلوكون ألفاظاً مثل "الحب، الكره، الغضب، العداء" بطريقة مائعة بحيث تتضمن الكلمة الانفعالات الضعيفة والقوية على السواء، في حين أن الغضب مثلاً عند كثير من العملاء يتضمن على الأقل تلك الأعراض كاحمرار الوجه وتجمع قبضة اليد وسرعة ضربات القلب والتنفس. فالأخصائي الذي يقول للعميل: "أنا أعرف أنك غاضب علي لعدم وفائي بموعدنا الأخير يظهر للعميل كما لو كان يغالي كثيراً في وصف الحالة.

### الإجابة عن الأسئلة الشخصية:

كثيراً ما يضطرب الأخصائيون للأسئلة الشخصية التي يوجهها إليهم العملاء وهم أحياناً يحرجون ولا يعرفون بماذا يجيبون أو على

الأصح هل يجيبون أم لا. ولو أننا استطعنا أن نرجع هذه الأسئلة إلى أسبابها الصحيحة فإننا غالباً ما نجد الإجابة المناسبة لها.

قد يسأل أحد العملاء سؤالاً شخصياً لمجرد رغبته في أن يكون مهذباً أو لاعتقاده بأن ذلك هو ما يقضي به السلوك الاجتماعي، وقد لا يكون مهتما بالإجابة. وإذا رجعنا بالحديث في مثل تلك الحالات إلى مشاكله هو فإنه يكون مسروراً بمواصلة الحديث في الموضوع الذي يستغرق اهتمامه.

وغالباً ما يكون سؤال مثل: "هل تلعب البريدج؟" "ما سنك؟" "هل أنت متزوج؟" لا يعني غير فضول العميل الطبيعي لمعرفة من هو هذا الشخص الذي يفضي إليه بدوره بالشيء الكثير.

وكذلك قد تدل الأسئلة الشخصية على بدء تكون علاقة أوثق –سبق الحديث عنها في الفصل الثاني– بين القائم بالمقابلة والعميل، فالأخير يهتم بمعرفة شيء عن شخصية الأخصائي ومراكز اهتمامه، فهو يختبره بقصد معرفة أي شخص هو وذاك لكي يعرف هل تطابق شخصيته الحقيقية تلك التي قد بدأ يرسم صورتها في ذهنه.

وفي معظم الحالات تكون الإجابة الصريحة الموجزة الصادقة على سؤال شخصي أمراً مرغوباً فيه، وينبغي أن تردف تلك الإجابة

عادة بإعادة توجيه اهتمام العميل على الفور نحو نفسه، وهناك خوف من أن يؤدي الحرج بالأخصائي إلى التورط في الإدلاء بأكثر مما يجب، أكثر مما يهتم العميل فعلا بمعرفته. وهذا قمين بإبعاد العميل عن مشاكله الخاصة بدلاً من توجيه نحوها.

وفي أحيان أخرى ينغمس الأخصائي في الأسئلة الشخصية نتيجة إخفاقه في فهم دلالتها، فحتى تلك الاستفسارات ليست شخصية بالمعنى الصحيح ولكنها ترشد العميل إلى طريقة عرض مشكلة خاصة به يود مناقشتها.

فالصبي الكبير الحديث البلوغ المشغول تماماً بتلك المشكلة "هل يتزوج أم لا" قد يحاول أن يكشف عنها وعن رغبته في مناقشتها مع الأخصائي بسؤال هكذا: "لماذا لم تتزوج؟" والإجابة عن ذلك إجابة غير شخصية تفضي إلى سؤال الصبي عن أفكاره هو عن الزواج من شأنها أن تفتح الطريق أمام العميل لعرض مشكلته التي قد تشتمل على أشياء كالقلق على ترك أمه أو الخوف من إعالة الزوجة.

وتجد السيدات الصغيرات الفاتنات اللاتي يقمن بالمقابلة صعوبة في الاحتفاظ بعلاقة مهنية مع الرجل وبخاصة إذا كان صبياً حديث البلوغ أو رجلاً أكبر سنا، ذلك أن شدة رغبتهن في تقديم

المساعدة يجعلهن يغالين في استجاباتهن دون التفطن إلى أن ذلك يؤدي بالعميل إلى الاعتقاد بأن اهتمامهن موجه إلى شخصه، وأخيراً يجدن أنفسهن في حرج شديد عندما يطلب منهن تحديد موعد للقاء. ولا عجب فقد أخفقن في إعطاء طريقتهن في المعاملة الصبغة المهنية ولو فعلن ذلك لفهم العميل اهتمامهن على معناه الصحيح كرغبة ودية في المساعدة.

فإذا حدث أن أخفق العميل في فهم الطبيعة المهنية لعلاقته بالأخصائية فإنها تستطيع بدلاً من الانزعاج والانسحاب أن تسيطر على الموقف تماما بإفهام العميل صراحة أنها ترى أن في إمكانها خدمته على أحسن صورة لو أنها اكتفت برؤيته أثناء المقابلات الرسمية فقط ولو أنهما ركزا المناقشة أساساً في متاعبه.

وفي الوقت نفسه عليها أن تعيد النظر في موقفها لتتحقق من أنها لم تتورط في طريقة تؤدي بالعميل إلى أن يتوقع منها أكثر مما ينبغي له أن يتوقع. وفي بعض الأحيان يتطوع الأخصائي بإقحام نواحي اهتمامه الشخصية في المناقشة، فقد يبدي إعجابه بأزهار العميل أو بكلبه أو يضيف تعليقات بشأن ما يحبه وما لا يحبه، وقد يعمد الأخصائي لكي يشجع العميل على الكلام عن خبراته الأولى إلى القول مثلا بأنه هو أيضاً من تكساس ويتذاكران المنطقة والناس

الذين يعرفانهم معا، بل قد يدخل معه في مناقشة عن السياسة أو الاتحادات أو الدين.

وهذه الحيل وإن كانت تفيد في بعض الأحيان في جعل العميل يشعر بالتعارف والراحة فإن فائدة استعمالها مشكوك فيها إلا في الحالات النادرة وتفوق أخطارها ما قد يكون لها من قيمة. فإدخال آراء الأخصائي ومشاعره الشخصية قد يفقد العلاقة طبيعتها المهنية وينتهي بها إلى علاقة اجتماعية بل ربما تذهب إلى ما هو أسوأ من ذلك وهو الجدل. وخير للمقابلة أن يكون العميل فيها هو مركز الاهتمام لأن أفكاره وآراءه هو لا الأخصائي هي التي لها الأهمية الأولى في العلاقة المهنية.

ويقع الأخصائيون أحياناً في خطأ محاولة كسب صداقة العملاء عن طريق تقريظ فتنة ملابسهم أو نظافة المطبخ. وهنا ينبغي التمييز بين التقدير الطبيعي المخلص لتلك الأمور وبين التملق أو التعقيد. فإذا كان إعجاب الأخصائي صادقاً فإن التعبير عنه قد يساعد على تقديم المقابلة، أما إذا كان أسلوباً الغرض منه تملق العميل فسوف يفهمه الأخير. وإن الرقة الكاذبة تماثل الحدة في أثرها بالنسبة للشخص المضطرب.

## القيادة أو التوجيه:

يبدو من كل ما تقدم أن نصيب الأخصائي القائم بالمقابلة من النشاط والتوجيه نصيب قليل ما دمنا نؤكد أهمية ترك العميل حراً في التعبير عن نفسه بطريقته الخاصة. والواقع أن الأخصائي الذي تنقصه الخبرة يشعر عادة كما لو كان العميل هو الذي يدير المقابلة فيختار مواضيع المناقشة ويحدد سير الحديث وما على الأخصائي المسكين إلا أن يتابع ما يقال.

والحقيقة أن الأخصائي الماهر يتولى القيادة طول الوقت، فهو يقرر بإرادته ترك العميل يعبر عن نفسه، وهو يعرف وظيفة المؤسسة وسياستها كما يعرف بصفة عامة النواحي التي يستطيع أن يخدم فيها العميل، وهو على ضوء كل هذا يوجه المحادثة إلى السبل التي تمكنه من تقرير هل سيكون في استطاعته خدمة العميل وعلى أية صورة؟ وهو يوجه في البداية أسئلته إلى النواحي التي تتيح للعميل أن يشرح حاجته بتفصيل كاف حتى يصبح أكثر فهماً له ويعرف هل سيكون في استطاعته أن يساعده أم أنه سيحتاج فيما بعد إلى إحالة العميل لشخص آخر. وهو يوجه المقابلة برفق ويقرر متى ينصت ومتى يتكلم وماذا يلاحظ إلى غير ذلك. وهو يعود بالشخص الثرثار الذي يميل إلى الشرود في حديثه، برفق وعطف إلى الموضوع ويوجه

إليه أسئلة تعود به إلى مناقشة الموقف الحالي.

والتقرير التالي، وهو مقدم من طالب مبتدئ من طلاب فن خدمة الفرد، يبين بوضوح الصعوبة في بلوغ درجة مناسبة من القدرة على قيادة المقابلة:

"كنت أبدو في البداية بعيداً عن هدفي إلى أن سنحت الفرصة لتوجيه العميل للتعبير عن شعوره في لحظة معينة فجلست جامداً كالصنم، وعندما سألني المشرف بعد ذلك لماذا لم أفعل هذا ولماذا لم أقل ذاك أجبت بأنني "لست أدري". ثم اتخذت موقفي في الطرف الآخر، لقد تقدمت لا إلى النقطة التي تعلمت أن أقول فيها "لماذا"؟ بل تماديت في توجيه الأسئلة إلى حد أنني -كما قيل لي فيما بعد- حولت ما كان يدور بذهن العميل وجهة أخرى.

وعلى أية حال فهأنذا أتعلم من جديد كيف أصغي، وإنه لنوع آخر من الإصغاء غير ما كنت ألتزمه عندما كنت أجلس جامداً خشية أن يؤدي كلامي إلى قطع حديث العميل كلية. إنه إصغاء أكثر ذكاء جاء نتيجة ما حصلت عليه بالخبرة. لقد بدأت الآن في الإصغاء لأنني أعرف أن هذا هو ما يريده عميلي لا لأنني لا أعرف ماذا أقول لمساعدته على التعبير عن نفسه، فإذا سألته سؤالاً أو قلت شيئاً فلكي أريه أنني أفهم أو أنني أريد أن أعينه على ذكر ما يجد صعوبة

في الإفضاء إلي به، وليس كما كان في الماضي لأن موقفي ضعيف ولأنني أشعر بأنه يجب علي أن أقول شيئاً لكي يشعر بوجودي وبأنني القائم بالمقابلة. إنك لتتعلم وتتعلم ولكن ما يبقى عليك أن تتعلمه يبدو في زيادة مستمرة".

إن مسألة الشيء المناسب ليست من البساطة كما قد تبدو، فالكثير مما يبدو غير متصل بالموضوع لعديم الخبرة، قد تكون له دلالة هامة نظراً للميل العام لدى الإنسان إلى إخفاء وتشويه وتنحية مشاعره. وربما كان من الضروري ترك العميل يجول في حديثه بعض الوقت إذ ربما يصل بعد ذلك إلى الأمور التي تشغل باله حقيقة، ومن الناحية الأخرى فإنه يهم الأخصائي أن يعرف –عندما يكون العميل شخصاً مضطرباً– متى ينبغي ألا يشجعه على زيادة تفصيل الأمور المقلقة، وبخاصة في الحالات التي يجد الأخصائي نفسه فيها غير قادر على عمل شيء.

فمثلاً قد ينخدع الأخصائي عديم الخبرة بالتفصيلات العجيبة التي يرويها المريض بمرض عقلي، ولكن الاستطراد في ذلك قد يشجع العميل على البقاء على حالته. والمناقشة التي تتجاوز الحد في تخبطها قد تشير إلى أن العميل لا يعرف على التحقيق ما هي النواحي التي يستطيع الأخصائي أن يساعده فيها وربما دل على أنه

يتلمس بعض التوجيه. ويلاحظ أيضاً أنه وإن كان مما يرضي الأخصائي أن يسرد العميل عليه التفاصيل الدقيقة إلا أنه ينبغي أحياناً وضع حد لذلك أو تشجيعه في حدود ضيقة، فالعميل الذي يتحدث أكثر من اللازم يظهر عليه القلق فيما بعد عادة، ويوضح هذا أنه يحدث عادة عقب مقابلة من هذا القبيل أن يسترجع العميل ويبدو غامضاً أو عدائياً أو لا يحضر المقابلة التالية مما يثير دهشة الأخصائي.

وفي بعض أنواع المقابلة يكون الأخصائي مطالباً بتقديم النصح أو عرض مقترحات، وأحياناً يكون مطالباً أكثر من ذلك بوضع خطط معدة للعمل، بل وبالتأثير على العميل لقبول خطة للتنفيذ، والمشكلة هنا دائماً هي إلى أي مدى يذهب الأخصائي في هذا السبيل.

والأخصائي القائم بالمقابلة في مؤسسة اجتماعية معين لخدمة العميل، والمشكلة التي تواجهه هي الكيفية التي يجعل بها مساعدته على أكبر قدر من المنفعة. كثير من عملائه يأتونه متلمسين نصحه وهم يحسبون أن شخصاً في مكانه لابد أن يكون متهيئاً لإعطاء نصح الخبير كما يتوقعون أنهم لابد حاصلون على ذلك النصح متى طلبوه، فإذا كان لدى الأخصائي نصيحة مناسبة يقدمها وإذا كان العميل متحرراً من الصراع بدرجة تجعله قادراً على قبولها فربما كان

من الحكمة تقديمها له، ومع ذلك ففي كثير من الحالات يكون النصح غير مجد لأن العميل لا يستطيع أن يعمل به، فالمرأة التي تعاني صراعاً انفعاليا يتصل بزوجها تجد صعوبة في قبول النصح سواء أكان بالطلاق أو بالبقاء معه.

في مثل تلك الحالات نستطيع أن نشير إلى النتائج المحتملة للحلول المختلفة الممكنة وأن نحفز العميلة إلى التفكير فيها لعلها تصل بنفسها إلى قرار. فمثلاً نستطيع أن نوضح إمكانيات الحصول على عمل والإجراءات القانونية الضرورية للطلاق والخطوات اللازم اتخاذها للحصول على إعانة عامة وإمكانيات مساعدة زوجها لجعل حالة المنزل أكثر ملاءمة وما إلى ذلك.

وكثيراً ما يكون أولئك الذين يطلبون النصح في غير حاجة إليه، إذ يكونون عادة قد حصلوا على قدر كبير منه من الأقارب والجيران ورجال الدين والأطباء. إن ما يحتاجون إليه لتحرير أنفسهم من الحيرة التي يترددون فيها هو البيانات الإضافية التي تلقي ضوءاً على الموقف وتعينهم على اتخاذ قرار بأنفسهم.

وأحياناً يكون إعطاء بعض النصح مفيداً للعميل الذي يطلبه ليختبر قدرته على الانتفاع به، وليمتحن حيويته، وبذلك يستطيع هو والأخصائي أن يتبينا في وضوح ما إذا كان في استطاعته أن ينتفع بالاقتراحات.

كذلك قد يكون بعض النصح مجرد علامة يستشف منها العميل اهتمامنا به ورغبتنا في محاولة مساعدته في حين أن رفضنا الجامد لتقديم مقترحات قد يبدو له بمثابة عدم رغبتنا في المساعدة.

والعميل الذي يسأل: "ما الذي يجب علي عمله؟" بل والذي يأتي بإنذار بإخلاء منزله ويلقي به إلى الأخصائي في يأس عندما يسأل عما إذا كان لديه أية خطط فإننا نجد لديه أفكاراً مثمرة.

وإذا كان الأخصائي الذي يطلب منه تقديم النصح يقدمه لأنه قد يخشى أن يفقد مكانته لدى العميل، فإنه يخفق تماماً في استغلال ما لدى الأخير من قدرة على حل مشاكله. وفي عدد لا يحصى من الحالات كان العميل عندما يسأل "ما الذي تراه؟" يقدم أفكاراً وخططاً من عندياته.

وأصعب من ذلك أن نعرف متى ينبغي للأخصائي، إذا كان له أن يفعل ذلك، أن يقطع شوطاً بعيداً في إقناع العميل بإتباع طريقة معينة يرفضها بينما يرى الأخصائي أن الحالة تقتضيها. إن الرجل الذي يقنع ضد إرادته يظل محتفظاً برأيه وكثير من الأخصائيين الذين يتبعون هذا الأسلوب تخيب الحوادث التالية أملهم.

فالأم الأجنبية الأصل والتي تخاف من المستشفيات، إذا

أكرهت على إدخال طفلها المريض المستشفى تخرجه منه في لحظة حرجة ضاربة بنصح الطبيب عرض الحائط. فإذا مات بعدئذ فلن تلوم سوى الأخصائي. ومع ذلك فمن الخطأ عدم إتاحة الفرصة لتلك الأم للانتفاع بالعناية العلمية في علاج طفلها، وهناك فرق بين إكراه الناس ضد إرادتهم وتقديم العون الحقيقي لهم. وينبغي ألا نغفل مشاكل الصحة أو جناح الأطفال الشديد أو الفقر بالنسبة لأولئك الذين تمنعهم شدة اعتدادهم بأنفسهم من طلب المساعدة، ولا شك أن الأمر يختلف بالنسبة لبعض المؤسسات المسئولة عن حماية المجتمع فلهذه المؤسسات أن تستخدم أساليب الإكراه.

ينبغي أن يذكر أخصائي فن خدمة الفرد الذي يقوم بالمقابلة أن هدفه الأول هو مساعدة العملاء، فإذا كانت هذه هي رغبته الأساسية فليس عليه أن يخاف كثيراً من أن يبدو فضولياً أو ممثلاً للسلطة، وهناك بعض المناسبات، وبخاصة في أنواع معينة من الحالات، التي يكون الأخصائي فيها ممثلاً للسلطة بالنسبة للعميل، فإذا كانت مشاعره مركزة في رفاهية الأخير فإن ذلك يجعل سلطته مقبولة ولن يفوت العميل فهم أهدافها، أما إذا امتلأت نفسه بالخوف من أن يكرهه العميل فلا يعود يفضي إليه بشيء، فسيحس العميل بتشككه ويفقد الثقة في دوافعه.

ومن المرغوب فيه كلما كان ذلك ممكناً ألا يظهر الأخصائي سلطته وأن يوجه العميل بدلاً من ذلك إلى أن يتخذ بنفسه الخطوات اللازمة، فالأعمال التي يقوم بها الناس لأنفسهم تكون عادة أكثر معنى لديهم.

فإذا وجد الناس أعمالهم بأنفسهم، ودبروا شئون بيوتهم، وتقدموا بأنفسهم إلى المستشفيات وغيرها من المؤسسات فإنهم أحرى بأن يواصلوا تنفيذ خططهم. قد تختلف طريقة أحدهم عن طريقة الآخر، ولكن لكل شخص أن يعمل بطريقته الخاصة لمواجهة المواقف، ومن واجبنا أن نتيح للناس قدراً كبيراً من التدبير الذاتي. ويجب على الأخصائي من ناحية أخرى ألا يسمح لنظريته عن التدبير الذاتي أن تكون ستاراً يحجب عن العميل أي مساعدة يحتاجها حقيقة، فقد يكون التوجيه من التفاهة بحيث يحول دون استفادة العميل تماماً بل ولا يدعه يعرف أي نوع من المساعدة يمكن الحصول عليه.

**التفسير:**

إن هدف القائم بالمقابلة الأول كما قلنا مراراً هو فهم مشكلة العميل فهماً كاملاً بقدر الإمكان، ولكي يصل إلى بغيته بنجاح ينبغي له أن يفسر الكثير من مفاتيح الموقف التي يكشف عنها العميل

خلال تصرفاته وحديثه، وقلما يكون العميل شاعراً بذاته بدرجة كافية بحيث يستطيع أن يقدم بياناً محدداً للعوامل السيئة التي تحدد مشكلته، فعلى الأخصائي أن يكتشف تلك العوامل بنفسه بالنفاذ إلى ما وراء المعاني السطحية لعباراته وفهم مدلولاتها البعيدة، وكما أنه يجب على الطبيب أن ينظر إلى ما وراء الأعراض كالحمى أو السعال الشديد مثلاً ليعرف أسباب المرض أهو التهاب رئوي أم تدرن رئوي مثلا، فكذلك يجب على الأخصائي أن يبحث عن القلق أو الخوف الدفين الذي تبدو أعراضه على صورة عداء أو اعتماد على الغير أو ضعف مزمن.

فالسرقة عند الحدث مثلا قد تعبر عن مجرد رغبته في أن يكون "أحد أفراد العصبة"، أو عن حاجة للانتقام غير محققة، نتيجة النظام الصارم في المنزل، أو بطبيعة الحال، أي شيء آخر، وقد يكون إخفاق طفل يتمتع بذكاء عادي في القراءة راجعاً إلى ضعف بصره، ولكنه قد يرجع في الأكثر إلى بعض الصراع الانفعالي كالتناقض الوجداني بشأن نموه، أو الخوف من منافسة أخت ظريفة أصغر منه سناً وما إلى ذلك.

والقائم بالمقابلة المجرب يظل بصفة مستمرة يفترض الفروض عن العوامل الأساسية في الحالة التي تواجهه ثم يأخذ في اختبارها

فينحى البعض منها ويستبقى البعض الآخر متلمساً زيادة تأييدها وهكذا... وفي مثل هذه العملية يجب أن يكون مجموع الرقمين ٧ و٨ هو ١٥ ويجب أن نأخذ حذرنا الشديد حتى لا يعطينا العدد ٤٩ مثلا.

وإذا أشارت امرأة إلى زوجها عفواً خلال حديثها عنه بلفظ "أبي" فإن الأخصائي اليقظ يسجل ذلك ولكنه لا يقفز منه إلى أن علاقتها بزوجها هي إلى درجة غير عادية علاقة الابنة بأبيها، بل ينظر إليه فقط كاحتمال ويوجه انتباهه إلى دليل يؤيد حدسه. وكثير من الفروض التجريبية يجب أن تستبعد أثناء العمل ويجب أن ننمي في أنفسنا المرونة والقدرة على تغيير الفروض عندما يظهر دليل جديد يقتضي ذلك.

من الأمور الجوهرية أن يقوم الأخصائي بالتفسير لنفسه، غير أنه من غير المرغوب فيه عادة أن ينقل هذا التفسير إلى العميل كأن يقول له مثلا: "إن هياجك يدل على أنك خائف حقا". فإذا كان الأخصائي مهتماً بمساعدة العميل فعليه أن يحتفظ بتفسيراته هذه لنفسه، وليس في وسع العميل أن يستفيد من فكرة الأخصائي عنه إلا إذا أصبحت فكرته هو، ومثل ذلك لا يتم عادة عن طريق نقلها في ألفاظ، ويجب أن يصل العميل بنفسه وبالخطوة التي تناسبه إلى نتائجه، وليس مما يفيده أن نقول له إنه يشعر بالقلق أو الكره أو

الخوف وما إلى ذلك، فعليه أن يميز وجود هذه المشاعر بنفسه وأن يقتنع بوجودها ومن ثم يعترف متطوعاً بأنها موجودة.

فإذا ما تبين الأخصائي القائم بالمقابلة وجود هذه العوامل المختفية فإنه يستطيع عادة أن يعين العميل على تمييزها بالأسئلة والتعليقات المتزنة التي تتضمن بعض عناصر التفسير.

فالعميل الذي يخشى الكلام قد يشجعه عليه عبارة مثل: "إنك غير متأكد تماماً من أنني أفهم" أو سؤال تفسيري مثل: "إنك تخشى أن أؤنبك كما كانت والدتك تفعل دائماً" وهذا السؤال الأخير لا يمكن أن يكون مناسباً إلا في حالة ما إذا كان العميل في حالة تمكنه من التعبير عن شعوره بالكره لأمه بحرية مناسبة.

وعلى العموم فإن الأخصائي بتشجيعه العميل على زيادة الإفضاء يعينه على أن يرى بنفسه العلاقة بين النواحي المتباينة التي سردها، فقد يتحدث شخص بحرية عن كرهه لوالده ثم عن حقده على رئيسه المباشر بعد نعته بألقاب بذيئة، فإذا ساعده الأخصائي على الفهم بأن فسر له الموقف، إن كان في استطاعته توجيهه، وذلك باستطراد في المناقشة إلى حيث يمكن تمييز العلاقة بين كرهه للرجلين. وغالباً ما يفتح التفسير السبل التي تصل بين فكرتين كانتا من قبل معزولتين إحداهما عن الأخرى.

وفي حالات قليلة عندما تكون العلاقة بين العميل والأخصائي قد توطدت قد نستطيع أن نقدم بحكمة تفسيراً أقرب إلى أن يكون مباشراً، فلو أن طفلاً شديد التعلق بأمه، نموه أقل من العادي، وكثير الحذر قال وهو ينظر بتشوق إلى جماعة من الأطفال يلعبون "البيسبول": "أنا لا أحب البيسبول" فربما أمكننا أن نقول له في رفق: "إنك في الحقيقة تعني أنك كنت تحب أن تكون في الخارج تلعب معهم ولكنهم لا يريدونك؟".

ومع ذلك فإننا لا نستطيع أن نفعل ذلك إلا إذا كنا على يقين من أن الطفل يثق في عطفنا عليه، ففي مثل هذه الحالة يمكن أن تكون عبارتنا مهدئة له، أو قد يتبين له أننا نفهمه فهماً حقيقاً وأنه ليس من الضروري له أن يلجأ إلى مثل تلك الأساليب المؤلمة. ولو أن الأخصائي أقدم على مثل ذلك التعليق قبل أن تتوطد علاقته بالطفل فربما بدا ذلك مجرد اتهام يقابل من الأخير بالمقاومة.

إنه من المهم أن يتمتع الأخصائي بمقدرة على التوقيت السليم، فما لا يجوز قوله في وقت ما يكون من الواجب قوله فيما بعد، والمسألة بالنسبة إلى كثير من الأسئلة أو الإشارات ليست في جودتها أو رداءتها ولكن في مناسبتها أو عدم مناسبتها لوقت معين.

كثيراً جداً ما يكون من غير الضروري أن نجعل العميل يدرك إدراكاً واضحاً ما يتعلق بنفسه من حقائق تمكن الأخصائي من معرفتها تماماً، ومن المهم أن نذكر أنه قلما يكون، إذا جاز أن يكون، هدف الأخصائي هو إحداث تغيير شامل في شخصية العميل.

فالتغيير الطفيف والتعديل الخفيف للاتجاهات كثيراً ما يكفي لجعل الناس قادرين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم وعلى معالجة أعقد مشاكلهم دون أن يدركوا إدراكاً واضحاً العوامل الكثيرة التي قد يراها الأخصائي في الموقف.

الفصل السادس

# الأشياء التي نبحث عنها في المقابلة

مما يساعد القارئ أن يتدبر طريقة ما لدراسة تسجيل المقابلة طريقته هو أو طرق الآخرين. وهناك طريقة تساعده كثيراً وهي مقارنة النواحي الهامة للمقابلة والتي لفتت النظر بأمثلة مختلفة.

فمثلا يقارن مع مثال ما كل ما سجل من نشاط الأخصائي متضمناً حركاته وأسئلته وتعليقاته. ويمكن حينئذ دراستها لملاحظة مقدار ونوع نشاط الأخصائي، هل كانت التعليقات للحصول على معلومات أوفى أو التشجيع على الإفاضة أو تأكيد وإظهار تقدير ما يعنيه العميل أو إعادة تقرير وتأكيد شيء ما أو لتركيز الانتباه مرة أخرى أو لتوجيه مجرى المقابلة؟ هل تعليقات الأخصائي تسد الطريق أمام العميل، أو تجعله يتعثر أو تدل على فهمه؟ وهل تمتحنه امتحاناً شديداً؟ هل يسرع؟ هل تدل التعليقات على المجادلة أو السخرية أم تدل على الود وفي وقتها المناسب؟

ونحن كذلك في حاجة إلى أن نراجع ونقدر بعض النواحي الأخرى للمقابلة، ونقترح القائمة التالية بالإضافة إلى العناصر السابق ذكرها، فنحن نريد أن نفحص المقابلة لأمور معينة محددة كذكر

الإعانة وشرب الخمر وخبرات الوظيفة والمرض إلى غير ذلك.

## ترابط الأفكار:

إن ظاهرة التداعي الطليق أصبحت معروفة للرجل العادي، وقد نشر وليم جيمس هذه الظاهرة تحت اسم مجرى الشعور. وكذلك بواسطة بعض الروائيين مثل جيمس جويس وأرنست هيمنجواي. وإنه ليجدر بنا أن نتيقظ إلى سير هذه العملية لدى العميل والقائم بالمقابلة. فعندما يذكر العميل شيئاً ما كالكذب أو الطلاق أو الجدة فقد يبدأ لدى القائم بالمقابلة سيل من الترابط ليس له صلة تذكر بشعور العميل نحو هذه الأشياء.

والقائم بالمقابلة في حاجة إلى أن يتعرف ظاهرة التداعي الخاصة به، وإلا فإنها تعمل بطريقة لاشعورية، أي أنه قد يرى في مشكلة العميل إحساسات هي إحساساته هو وليست إحساسات العميل.

وبالعكس فإنه لو أصغي للعميل في سرده في ترابط طليق للأشياء فإنه سوف يفوز بنواح تساعده في الموضوعات التي يناقشها. فق يبدأ أب في الحديث عن حالة ابنه وهربه، وبدلاً من الاستمرار في الحديث بطريقة منطقية قد يبدأ في ذكر حوادث هروبه الأولى مشيراً بذلك إلى أن سلوك ابنه في نظره ليس أمراً منفصلاً يختلط بمشاعره التي اختزنها من عهد الطفولة. وقد تبدأ زوجة بذكر

عدم استطاعتها الاستمرار مع زوجها ثم تنحرف فجأة إلى التحدث عن انفصال والديها عندما كانت طفلة وما احتملته من شقاء، وبذلك تبين أن مشاكلها الحالية ليست منعزلة بل مرتبطة في ذهنها بمشاكل والديها المشابهة.

## التحول في المحادثة:

من الصعب عادة فهم سبب تغيير العميل فجأة لموضوع المحادثة، وغالباً ما يتضح السبب بدراسة ما كان يقوله سابقاً والموضوع الذي بدأ مناقشته. فالتحول قد يدل على أنه قد تكلم كثيراً وأنه لا يرغب في أن يكشف أكثر من ذلك، وربما كان قد بدأ يتحدث عن أشياء يؤلمه كثيراً أن يستمر فيها، ولعلها أشياء شخصية جداً أو أشياء تدينه كثيراً.

وبالعكس ربما كان ما يبدو للشخص الخارجي تحولاً إنما هو استمرار وأن هناك علاقة وثيقة بين كلا الموضوعين في لا شعور العميل. فمثلا قد يناقش العميل متاعبه مع رئيس العمال في العمل، وفجأة يبدأ في التحدث عن طفولته والضرب الذي كان أبوه يوقعه عليه. والعلاقة في ذهنه بين رئيسه في العمل وأبيه واضحة، أو قد يكون يتحدث عن أمه وفجأة يذكر ملاحظة عن السيدة التي تقوم بمقابلته ويشير بذلك إلى ما في ذهنه من أنها تذكره بوالدته.

## بداية ونهاية العبارات:

إن أول كلمة ينطق بها العميل لها أهمية كبيرة فحتى لو كانت عن الجو فإنها تشير إلى تردده في قبول طبيعة المقابلة المهنية ورغبته في أن يحتفظ بها في مستوى اجتماعي مهذب، وعادة ما تكون الطريقة التي يبدأ بها العميل في التعبير عن رغبته مفتاحاً لمشكلته وعن موقفه إزاء بحثه عن المساعدة. فقد يبدأ في أن يقول: "إني لا أعتقد أنك تستطيع أن تساعدني... ولكن..." أو يقول: "جئت لأن فلاناً أرسلني"... فالطريقة التي يبين بها مشكلته في حاجة دائماً إلى دراسة خاصة.

والعبارات الختامية تستحق الدراسة أيضاً فالملاحظات الأخيرة للعميل إما أنها تلخص معنى المقابلة بالنسبة له أو إلى أي حد استطاع حشد قواه للاستمرار في بيان مشكلته.

## الأشياء المتكررة:

في دراسة المقابلة يتبين ترديد شيء معين، فالعميل يعود باستمرار إلى موضوع معين. وقد يكون شيئاً خاصاً كوظيفة أو مساعدة أو متاعبه مع زوجته أو قد يكون شيئاً عاماً. فمثلاً قد نتبين خلال المقابلة الإشارة باستمرار إلى مشاكله مع السلطة فالعميل يشكو من المعاملة الجائرة من صاحب الأملاك والأب والزوجة.

وهكذا... وآخر يكشف عن مسألة عجزه عن التعبير عن شعوره بالعداء. وقد نلاحظ أنه ينكر باستمرار تهيجه فهو يبدأ بالشكوى ثم يطلق العنان لنفسه.

ويشبه التكرار التحدث في الأمور بطريقة دائرية. فهو يتحدث في حرية كافية ولكنه لا يتقدم في حديثه، فهو يعيد نفس الأفكار مرة بعد أخرى، فرجل يشكو من ضآلة ميزانيته، يكرر ثم يكرر شكواه غير متأثر بما يذكره الأخصائي عن حدود موارد المؤسسة. أو تكرر أم قصة طفولتها أو متاعبها مع زوجها.

مثل هذا الحديث الدائري يسد الطريق أمام القائم بالمقابلة. وعندما ننتبه إلى أننا قد وصلنا إلى مثل هذا المأزق فمن الضروري أن نجد طريقة لإدخال شيء جديد في المحادثة وبذلك نقطع الدائرة ونجعل الحديث حلزونياً. واختيار القائم بالمقابلة لموضوع معين يدخله في الحديث تحدده الأشياء التي سبق للعميل ذكرها، فربما كان موضوعاً مما سبق ذكره ولكن لم يشرح. وإذا لم يكن لدينا أي شيء يهدينا فنحاول ولو إدخال أشياء اعتباطاً معتمدين على مبدأ المحاولة والخطأ. ومثل هذه الأسئلة: "ماذا تحب أن تفعل في هذا الشأن؟" أو: "كيف كنت تحبين أن يعمل زوجك؟" قد تدفع العميل إلى الانتقال إلى موضوع جديد أكثر فائدة.

## التذبذب والثغرات:

وقد نلاحظ أن قصة العميل ليست موحدة، فهو غالباً ما يناقض نفسه، وما يقصده فعلاً غير واضح.

وقد يدل مثل هذا السلوك على وجود ضغط داخلي كالشعور بالإثم أو الاضطراب أو التناقض الوجداني. فقد يقر رجل أنه أتم دراسته العالية ثم يعود ويذكر كيف كان عليه أن يشتغل طول وقته منذ العاشرة من عمره. وآخر قد يبدو مخلصاً في قوله إنه يوجه كل جهوده للبحث عن عمل ومع ذلك يعجز عن تحديد أمكنة معينة تقدم إليها طالباً العمل.

وقد يقص العميل قصة صريحة ثم نجد ثغرات غير متوقعة، فيجد القائم بالمقابلة نواحي من المستحيل عليه أن يستبين منها أي معلومات. وغالباً ما تكون هذه النواحي ذات أهمية خاصة. فقد يغفل رجل تماماً ذكر أسباب تركه لعمله الأخير. وقد تناقش سيدة بالتفصيل مشاكل معينة مع أطفالها، ولكنها لا تذكر شيئاً عن زوجها. وأهمية هذه الثغرات أو التفكك والتذبذب تتضح من قوتها المتجمعة. فحدوثها مرة واحدة قد ينبئ عن مجرد إمكان تفسير معين. ولكن إذا أكدت عشرات أخرى من المرات هذا الغرض فليس هناك مجال لمجرد الإمكان ولكنها تكون أكثر احتمالاً.

**المعنى المستتر:**

من الضروري للقائم بالمقابلة أن يعود نفسه على الإصغاء إلى ما يعنيه العميل كما يصغى إلى ما يقوله. فالطفل الصغير الذي لا يحب لعبة البيسبول يشبه الثعلب الذي لا يحب الأعناب لأنها مرة، إذ قد يكون عديم الأصدقاء ولا يستطيع مسايرة أطفال من سنه.

وعادة لا يكون المعنى المستتر واضحاً كما في هذا المثال وغالباً ما تكون الملاحظة الدقيقة جداً لفلتات اللسان والمواقف والنواحي الأخرى هي التي تمكن القائم بالمقابلة من الحصول على فكرة أوسع عن مقصد العميل الإجمالي. فامرأة غير متزوجة تحتج بأنها لا تريد حتى رؤية والد طفلها قد تكون مخفية شغفها به وفي نفس الوقت ألمها من هجرانه لها.

وأحياناً يعلن العملاء بطريقة عملية عن العوامل المستترة فقد تقول سيدة: "أنا لا أدري إذا كنت مهمومة من أجل العمل أو من أجل شيء آخر" فمن الحكمة في المقابلة الأولى تركيز الاهتمام على العمل ولكن بعد مراحل أخرى يستحسن الاستفسار عن الأشياء الأخرى. والحادثة التالية تعطينا مثلا جميلاً عن المعنى المستتر.

في حفل شاي في نيو إنجلند –وكان المدعوون من كلا الجنسين– أشارت سيدة إلى أثر المدارس العامة الانجليزية في

فظاظة الرجال، وانقسم الجمع إلى فريقين يوافق بعضهم على التعميم وبعضهم الآخر لا يوافق، وأعقب ذلك مناقشة طويلة حامية عن مزايا ومساوئ نظام المدارس العامة.

وبعبارة أخرى أخذت العبارة على ظاهرها ونوقشت على هذا الأساس ولم يلتفت أحد فيما يبدو إلى أن السيدة التي ذكرت هذه العبارة كانت قد تزوجت انجليزياً تلقى علومه في المدارس العامة وأنها بسبيل الحصول على الطلاق منه.

ولو أن الآخرين تنبهوا كما فعل واحد منهم إلى أن السيدة كانت قد عبرت عن عواطفها نحو زوجها أكثر مما عبرت عن نظام المدارس العامة، وأن الطريقة التي عبرت بها عن عاطفتها أحدثت رد فعل في العواطف القومية والدولية للحاضرين وهي ما أعربوا عنه بوضوح أكثر مما أعربوا عن نظام المدارس العامة في انجلترا، لو انتبهوا إلى ذلك لتركوا الموضوع يمر دون نقاش لأن هذا هو ما تقتضيه طبيعة العلاقات الاجتماعية المهذبة.

والأمر عكس ذلك في المقابلة فلو ذكرت هذه العبارة في مقابلة لانتبه الأخصائي لما تحويه هذه العبارة ولتنبه إلى وجود العامل الشخصي، وبمجرد أن يعلم شيئاً عن زوج السيدة فإنه يحول الحديث إلى هذا الموضوع بدلاً من التحدث عن نظام المدارس

العامة، وأكثر من هذا فسيحذر ككائن اجتماعي من أن يسمح لأي عاطفة له نحو الانجليز أن تتدخل في المقابلة.

الفصل السابع

# الظروف الضرورية للمقابلة الحسنة

هناك تفاصيل أخرى في المقابلة يجب ألا نغفلها. فالفهم والمهارة قد لا يكفيان إذا أغفلنا عمل استعدادات معينة للمقابلة واتخذنا احتياطات خاصة يمكن أن نوردها تحت العناوين الآتية:

١- تهيئة مكان المقابلة.

٢- التسجيل.

٣- السرية التامة للمقابلة.

٤- مقدار المعلومات التي حصل عليها الأخصائي.

## تهيئة مكان المقابلة:

إن تهيئة مكان المقابلة قد تقرر جميع الاحتمالات الممكنة. فمن الأهمية بمكان أن يتوفر جو من السرية والراحة. فالعميل لا يتشجع على إعطاء أكثر من اسمه وعنوانه إذا كان القائم بالمقابلة يتزاحم الناس حوله، مشغولاً مع ضوضاء تجتذب الانتباه.

وهو محق في شعوره هذا سواء استمرت المقابلة خمس دقائق أو ساعة كاملة لأن القائم بالمقابلة كان موزع الانتباه. فالمقاطعات

ونداء التليفون وغير ذلك يجب الإقلال منها إلى أقل حد.

ولو انتظر العميل في حجرة مزدحمة بما يبدو في نظره فترة طويلة لا نهاية لها فهو ليس في حالة تساعده على أن يجلس ويناقش ما في ذهنه. وفي الواقع إن أول شيء في ذهنه هو غضبه من إبقائه طويلاً وهو يشعر عادة أنه من سوء الأدب أن يذكر ذلك.

وإذا كان الانتظار أو المقاطعة أمراً لا مفر منه فمما يساعد دائماً أن نعرف العميل أن هذه مضايقات وأننا نفهم بطبيعة الحال أن هذا يجعل استمراره في الحديث صعباً فإذا اعترض في نفس الوقت أن هذا لم يتعبه فأفضل شيء أن نقبل هذه الملاحظة على ظاهرها إذ الإصرار على أنها مقلقة قد يفسر على أنها اتهام وينتهي به التفكير إلى أننا قد استأنا من غضبه.

وطول المقابلة يعتمد إلى حد كبير على الغرض منها بحيث لا يمكن تعيين وقت محدد. وقد أثبتت التجارب في فن خدمة الفرد أن هنالك ميزة كبيرة في أن يعرف العميل مقدماً أنه سيعطي، بناء على موعد خاص، وقتاً معيناً وأنه حر في أن ينتفع به كله أو لا ينتفع إذا شاء.

وفي بعض المؤسسات تقصر المقابلات فلا تزيد عن خمسة عشر دقيقة وفي البعض الآخر من الضروري إعطاؤه فترات أطول.

وعلى العموم يندر أن نجد فائدة في أن تطول المقابلة لفترة أكثر من ساعة. فالمقابلات الطويلة التي تستمر ساعات عدة تجهد كلا من العميل والأخصائي.

وقد تشير إلى أن العميل قد وقع في الفخ فذكر أكثر مما يريد أو أن المقابلة أسيء إدارتها فاستغرقت وقتاً أطول في التحدث هنا وهناك. وكون العميل يعلم أن مقابلته ستنتهي في وقت محدد يحفزه إلى تنظيم مادته وتقديمها في شكل مركز، وبدلاً من أن تستغرق المقابلة وقتاً طويلاً فلعله من الحكمة ترك وقت للعميل يتمثل ويقلب الفكر فيما قاله وما قيل له.

وبعد انتهاء الفترة المحددة له تكون المقابلة التالية أبعد أثراً. ومما يعطي العميل الأمن والتوجيه أن يحدد مع القائم بالمقابلة وقتً للمقابلة التالية بدلاً من أن يترك له أن يأتي مرة ثانية في أي وقت شاء.

ومن المرغوب فيه أن يكون لدى القائم بالمقابلة الوقت الكافي بين المقابلات أو أثناء اليوم لإعادة التفكير في كل مقابلة بهدوء وتسجيل النواحي الهامة فيها. ومع أن الكفاية هامة فلا يمكن قياسها بعدد المقابلات التي تجرى في وقت معين. والكفاية في المقابلة تتعلق إلى حد أكبر بالفهم الصحيح الذي يكتسب ذلك الفهم الذي

يمكن من جعل المساعدة فعالة. وعلى مر الوقت فأكبر كفاية يمكن الحصول عليها هي بإعطاء العميل خلال المقابلة جواً مريحاً وانتباهاً غير موزع ووقتاً كافياً للتعبير عن نفسه.

وفي مناقشتنا هذه قد فرضنا أن معظم المقابلات ستحدث في المكتب، وهناك بالطبع حالات كثيرة من الضروري أو قد يفضل إجراؤها في مكان آخر كالمنزل مثلاً أو في محل عمل الشخص أو في المدرسة.

ومزايا المقابلة في المكتب واضحة إذ أنها تعطينا فرصة أكبر للهدوء والحرية للتخلص من المقاطعة. وهي أفضل أيضاً لأن الناس بصفة عامة عندما يبحثون عن المساعدة بأنفسهم فإنهم أحرى بأن ينتفعوا بها. والدافع الذي يلزمهم بترك المنزل والذهاب إلى المؤسسة يدل عادة على قدرة العميل على أن يقوم بتوجيه نفسه بعض الشيء.

وكون هذه الحقيقة صحيحة لا تدل مع ذلك على أننا يجب أن نعمم هذه القاعدة فنمتنع عن زيارة العملاء. فهناك أوقات لا يستطيع فيها العميل الحضور إلى المؤسسة، وهناك أوقاف أخرى يحتاج فيها للمساعدة وقد يستطيع بعد ذلك الحضور بنفسه ليبحث عن المساعدة بحثاً جدياً.

فإذا كان القائم بالمقابلة جامداً يرفض الذهاب لتقديم الخدمة فقد يفقده ذلك الفرصة للمساعدة في الوقت الذي هو في أشد الحاجة إليها. فعدم حضور الشخص إلى المؤسسة قد يكون ناجماً عن جهله لطبيعة الخدمة في فن خدمة الحالات، وفي مثل هذا الموقف كثير من الخدمات التي تستطيع المؤسسة أن تقدمها قد تخفف من عدم ثقته بهذا الشيء المجهول.

**التسجيل:**

إذا استطاع القائم بالمقابلة الانفراد بضع دقائق حالما تنتهي كل مقابلة فيدون ملاحظات كاملة عن المقابلة، فإن ذلك يوفر عليه ضرورة كتابة ملاحظاته أثناء المقابلة. هناك حقائق معينة كالأسماء والعناوين والتواريخ والأعمار وأماكن السكنى السابقة والأعمال السابقة إلى غير ذلك، وهذه من الطبيعي أن تكتب بمجرد ذكرها. والعميل يرى أن كتابتها أمر طبيعي تماماً ولا يقلقه التوقف المؤقت اللازم لكتابتها.

فإذا جاوزت كتابة الملاحظات هذه الأشياء سرعان ما يشعر العميل بأنه لا يسترعي اهتمام الأخصائي تماماً وقد ينحرف عن سرد التطور الطبيعي لحالته. وبالمثل مساهمة الأخصائي قد يفسدها اضطراره للكتابة. وبالتأكيد إذا كان هناك تدفق في المادة التي يدلي

بها العميل فإن انتباه العميل والقائم بالمقابلة يجب أن يتركز في المادة نفسها.

وحتى لو كان هناك ملخص على القائم بالمقابلة أن يملأه، فلا حاجة لأن يتقيد الأخصائي بنظامها أثناء ملء الخانات الخاصة بها، وعادة الإجابة على كثير من الأسئلة تأتي بطريقة طبيعية أثناء المقابلة ويمكن كتابتها في وقت آخر.

وقد يحتاج المبتدئ إلى كتابة بعض الملاحظات أثناء المقابلة وقد يساعده تدوين نقط منها في كراسة مفتوحة أمامه، وبالمران يجد أنه يستطيع الاعتماد أكثر على الملاحظات في ذهنه أكثر مما يعتمد على ملاحظات مكتوبة. وتكفي كلمة واحدة أو اثنتان في المفكرة المفتوحة لتذكيره بناحية كاملة من المحادثة. وبالمران سيدهشه أنه يمكنه أن يتذكر التفاصيل الكاملة للمقابلة.

والعادة الشائعة في التمرين بين طلبة الجامعة من كتابة مذكرات وافية يجب نبذها، فيستبدل بها الإصغاء مع الفهم المقترن بالمشاركة الموجهة، وانتباه القائم بالمقابلة الأول يجب أن يتركز لا على التسجيل الذي سيقوم به عن المقابلة ولكن على إراحة العميل وتشجيعه على التحدث بحرية وتوجيه محدثه إلى النواحي المرغوب فيها وتفسير وإعادة شرح المفاتيح التي تدل عليها كلماته وسلوكه،

وبالاختصار على فهم موقفه وحاجته وعلى التفكير في أبعد الطرق أثراً في مساعدته.

**السرية:**

عندما يذهب شخص إلى الطبيب أو المحامي فإن طبيعة السرية للصلة بينهما أمر مفروغ منه. ولكن ليس الأمر كذلك فيما يتعلق بطبيعة السرية في المقابلة. فإذا وجدت الثقة في السرية التامة للمقابلة فإن ذلك يستتبع نتائج ذات فائدة. فعادة في المقابلات، بعد التأكيد المتكرر لطبيعة السرية، يصبح العميل قادراً على أن يستمر ويتحدث بحرية عن متاعبه حتى إنه قد يعطي معلومات من المعروف أنها بطبيعتها تؤدي به إلى المحاكم أو تثير له مشاكل عائلية أكثر.

وإذا أراد الأخصائيون أن يوطدوا احترام طبيعة السرية لصلتهم بالعملاء فعليهم أن يكفلوا عملياً هذا الاحترام، وكما ذكرنا من قبل أنه بناء على العلاقة بين الأخصائي والعميل فإن العميل ينساق عادة إلى أن يكشف نفسه للأخصائي أكثر مما يفعل مع أناس آخرين، ولذلك فالمسئولية تقع على عاتق الأخصائي إذا أساء استعمال هذه الثقة.

وقد يكون الأمر أحياناً مغرياً فيتحدث الأخصائي عن بعض حوادث مقابلاته كقصة، وذلك في مجلس اجتماعي يضم بعض الزملاء أو عامة الشعب. وقد يبدو هذا عديم الضرر لأنه لا يؤثر في العميل مباشرة ولكن يجب في الواقع تجنب هذا إذ أنه يعطي فكرة للآخرين أننا نستخف بما يعهد به إلينا وغالباً ما يوحي مثل هذا الحديث المستهتر بأن موقفنا تجاه العميل هو موقف الولاية عليه.

وكثير من المؤسسات تضع قواعد صارمة فلا تسمح أبداً بإخراج السجلات من المؤسسة– لا خوفاً على ضياعها فقط ولكن بسبب طبيعة السرية التي لها. ومن نافلة القول أن نذكر أن سجل الحالة لا يطالع بإمعان إلا في سرية تامة. ولا يجوز الاحتجاج بضيق الوقت في المؤسسة لنستبيح قراءة هذه السجلات في طريقنا من وإلى المؤسسة أو البيت.

## ثقافة الأخصائي:

هناك قدر من المعلومات بعضها خاص وبعضها عام يجب على الأخصائي أن يعرفه. والمعلومات الخاصة تشمل أغراض المؤسسة الخاصة التي يعمل بها. وكاتبة الاستعلامات في مخزن ما في حاجة إلى أن تعرف كيف ترشد أي واحد من الأفراد يرغب في شراء سلعة من المخزن، ولكنها لا تعتبر فاشلة إذا هي لم تعرف جدول سفر

البواخر مثلا. والأخصائي في مؤسسة للمساعدة يجب أن يعرف عمل الميزانية وقوانين الإقامة وهكذا.

ولكن ليس من اللازم معرفة مواعيد سفر القطارات وهي التي على لسان الأخصائية في مكتب مساعدة المسافرين. والأخصائية في منظمة الصليب الأحمر في حاجة إلى تعرف الكثير من الأنظمة العسكرية، بينما الأخصائية في مكتب رعاية الأطفال ليست في حاجة إليها.

وكمية من المعلومات الخاصة والمطلوبة كثيرة ولكنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى. ومن ناحية أخرى هناك قدر من المعلومات العامة يجب أن يلم بها كل أخصائي وأخصائية بغض النظر عن المؤسسة التي يعمل بها وهذه تتضمن على الأقل الموضوعات التي نوقشت في هذا الكتاب.

# الفهرس